



**Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos para la
industria cementera: el caso de Cementos Pacasmayo S.A.A.**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Administración por:

Alva Grados, Abel Enrique

Paredes Torres, Emilio

Pintado Haro, Olga Yamilée

Uceda Barrera, Arlette Moraima

Ventura Nomberto, Hugo Martín

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Trujillo XIV

Lima, 10 de abril de 2019

Esta tesis

**Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos para la
industria cementera: el caso de Cementos Pacasmayo S.A.A.**

ha sido aprobada

.....
Ana Reátegui Vela
(Jurado)

.....
Germán Velásquez Salazar
(Jurado)

.....
Lydia Arbaiza Fermini
(Asesor)

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIAS

A mis queridos padres: Eladio y Agustina, verdaderos guías y ejemplos de nobleza y ternura, pues gracias a su preocupación, sacrificio, tolerancia y gran apoyo, a ellos es que dedico este trabajo como testimonio de mi cariño y gratitud. A mi esposa e hijo:

Mónica y Leonardo, que siempre me han animado, apoyado y brindado su amor y comprensión, estando a mi lado en todo momento. A mis hermanos: María Luisa y

Arturo, por su aliento y gran apoyo, para que vean en este logro un ejemplo de perseverancia y comprensión.

Abel

A dios por darme la vida, salud y trabajo. A mis queridos padres Grundy y María quienes me formaron como persona y me dieron la educación que hoy perdura en mí ser. A mi adorada esposa Diana, mis queridos hijos Francis y Diego, por brindarme su amor y comprensión, quienes son el motor y motivo para salir adelante y quienes me apoyan de manera incondicional.

Emilio

A dios, por mi vida y mis ganas de vivir, por su protección y su bondad, por la fortaleza y la calma que me ha dado en los momentos adversos, por las oportunidades y las tantas posibilidades. Y por cada nuevo día.

Olga

A dios: mi artista creador, quien a diario me da la fortaleza y la sabiduría para seguir adelante y tomar buenas decisiones en mi vida. A mis padres: Lico y Salome, grandes maestros en la formación de mis valores, les doy las gracias por su apoyo incondicional, A mis hermanas: Prissily, Suzette y Nanette, por su constante aliento y cariño sincero. A mi hijo: Luis José, mi más grande motivación y compañía de mis logros, le agradezco su amor y comprensión.

Arlette

A dios, mi guía y protector, por permitir que haya logrado alcanzar este nuevo objetivo. A mis hijos: Gino, Luciana, Abraham, por su invalorable e incondicional apoyo. A Patricia por su comprensión. A mis padres Juan y Juana, quienes con su esfuerzo y sacrificio labraron lo que hoy día soy. A mis hermanos: Wilfredo, Pilar, Freddy y Jonny, por brindarme siempre sus palabras de aliento y gran apoyo fraternal.

A mis familiares: Rolando, César, Percy, Maritza, Ana, Sheylla, Doris y Cecilia, quienes de una u otra forma contribuyeron con su aporte en este logro. A todos ellos
mi eterna gratitud.

Hugo

AGRADECIMIENTOS

Deseamos hacer constar nuestro agradecimiento a Lydia Arbaiza Fermini, PhD, por su valiosa asesoría y su constante disposición, sin la cual no hubiera sido posible la culminación exitosa de esta investigación.

Hacemos un reconocimiento a todas las personas que nos han brindado su colaboración en la realización de este estudio. En especial al gerente de gestión humana y trabajadores de la empresa Cementos Pacasmayo, quienes confiaron en nosotros y proporcionaron la información para la elaboración de esta obra.

Aprovechamos la oportunidad para expresar nuestra más alta estima y sincera gratitud a los docentes de la Maestría en Administración, que con su capacidad y buena voluntad tienen ardua tarea de formar nuevos líderes para el futuro del país, y por su tolerancia y enseñanzas que nos brindaron a lo largo del desarrollo de las clases.

Los autores

Índice General

Resumen ejecutivo	20
Capítulo I: Introducción	23
1.1 Planteamiento del problema	23
1.2 Objetivos	25
1.2.1 Objetivo general	25
1.2.2 Objetivos específicos	25
1.3 Justificación.....	25
1.4 Alcance.....	26
1.5 Limitaciones	26
1.6 Contribución.....	27
1.6.1 Contribución teórica	27
1.6.2 Contribución metodológica	27
1.6.3 Para la industria cementera.....	27
1.6.4 Para Cementos Pacasmayo	27
Capítulo II: Análisis de los procesos de recursos de humanos de Cementos Pacasmayo	29
2.1 Situación de procesos de recursos humanos.....	29
2.2.1 Descripción de puestos	30
2.2.2 Reclutamiento y selección.....	31
2.2.3 Evaluación del desempeño	33
2.2.4 Movimiento, traslado y certificación interna	35
2.2.5 Capacitación y formación.....	36
2.2.6 Administración de planilla	38
2.2.7 Relaciones laborales	39
2.2.8 Seguridad y salud ocupacional	41
Capítulo III: Marco conceptual	43
3.1 Procesos de recursos humanos	43
3.1.1 Planificación	44
3.1.2 Reclutamiento.....	44
3.1.3 Selección.....	45
3.1.4 Análisis y diseño de puestos	46
3.1.5 Evaluación del desempeño	46
3.1.6 Capacitación y desarrollo	47
3.1.7 Remuneración y prestaciones	48

3.1.8	Relaciones laborales	49
3.1.9	Higiene y seguridad en el trabajo	50
3.1.10	Ética y responsabilidad social.....	51
3.2	Dirección de recursos humanos.....	51
3.3	Modelos de dirección de recursos humanos.....	52
3.3.1	Modelo de Besseyre Des Horts	53
3.3.2	Modelo de Scarpello y Ledvinka.....	53
3.3.3	Modelo de Heneman.....	55
3.3.4	Modelo de Schuler y Huber	55
3.3.5	Modelo de Milkovich y Boudreau.....	57
3.3.6	Modelo de González y de Elena	57
3.3.7	Modelo de Peiró.....	58
3.3.8	Modelo de Dolan	59
3.3.9	Modelo de Maristany	60
3.3.10	Modelos de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy	60
3.3.11	Modelo de Dessler	61
3.3.12	Modelo de Mondy	62
3.3.13	Modelo de Ivancevich	63
3.3.14	Modelo de Werther y Davis.....	64
3.3.15	Modelo de Cascio	65
3.3.16	Modelo de Chiavenato	66
Capítulo IV: Marco contextual		68
4.1	Contexto global	68
4.1.1	Análisis tridimensional de las naciones.....	68
4.1.1.1	Intereses nacionales.....	68
4.1.1.2	Factores del potencial nacional	69
4.1.1.3	Principios cardinales	71
4.1.1.4	Aplicación del análisis tridimensional en Cementos Pacasmayo.....	72
4.2	Contexto regional y casos	72
4.2.1	Caso Colombia	72
4.3	Contexto local	74
4.3.1	Macroentorno.....	74
4.3.1.1	Factor político	74
4.3.1.2	Factor económico	75
4.3.1.3	Factores sociales.....	77
4.3.1.4	Factores tecnológicos	79

4.3.1.5	Factores ecológicos	81
4.3.1.6	Matriz de evaluación de factores externos	81
4.3.2	Microentorno	82
4.3.2.1	Administración y gerencia.....	82
4.3.2.2	Marketing y ventas	84
4.3.2.3	Producción y operaciones.....	86
4.3.2.4	Investigación y desarrollo	86
4.3.2.5	Finanzas y contabilidad	86
4.3.2.6	Recursos humanos.....	86
4.3.2.7	Ética y responsabilidad social	87
4.3.2.8	Sistemas de información y comunicaciones.....	87
4.3.2.9	Matriz de evaluación de factores internos.....	88
4.3.3	Matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	88
Capítulo V: Metodología de investigación		91
5.1	Diseño de la investigación.....	91
5.1.1	Idea de la investigación	92
5.1.2	Selección de la muestra	92
5.1.3	Recolección de datos	93
5.1.4	Procesamiento de datos	94
5.1.5	Análisis de datos	94
5.1.6	Discusión de resultados	95
Capítulo VI: Análisis de resultados		96
6.1	Resultados cualitativos.....	96
6.2	Resultados cuantitativos.....	97
6.2.1	Estadística descriptiva	98
Capítulo VII: Discusión de resultados		106
7.1	Implicancias	106
Capítulo VIII: Propuesta del sistema de gestión de recursos humanos		110
8.1	Análisis y determinación de la brecha de la investigación.....	110
8.2	Propuesta del sistema de gestión de recursos humanos	111
8.2.1	Objetivos del sistema.....	112
8.2.2	Contingencias del sistema	114
8.2.3	Procesos de recursos humanos	114
8.2.3.1	Dotación de personal	114
8.2.3.2	Evaluación del desempeño	121

8.2.3.3	Desarrollo de recursos humanos.....	123
8.2.3.4	Remuneraciones y prestaciones.....	127
8.2.3.5	Relaciones laborales	129
8.2.3.6	Bienestar laboral.....	131
8.2.4	Resultados del sistema	133
8.2.5	Evaluación del sistema	134
Capítulo IX: Análisis costo/beneficio		136
9.1	Beneficios económicos.....	137
Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones		141
10.1	Conclusiones	141
10.2	Recomendaciones	142
Lista de tablas		144
Lista de figuras.....		145
Bibliografía		148

Abel Enrique Alva Grados

Ingeniero de Sistemas con experiencia en planificación y gestión de proyectos de transformación digital en sectores de telecomunicación, seguros, banca, industria y gobierno, enfocados en un marco de desarrollo con metodología ágil; siendo responsable de la ejecución de los mismos dentro del presupuesto, alcance, tiempo y calidad comprometida, alineando la estrategia y objetivos del negocio. Egresado de Maestría en Administración en ESAN.

Experiencia profesional

Experis

Compañía global especializada en tecnologías de la información, comunicaciones, y servicio de soluciones innovadoras. Empresa con presencia en cinco continentes y constituida por más de 40,000 profesionales.

Project Manager

octubre 2018 - actualidad

- Liderar la planificación, el modelamiento, el desarrollo y la ejecución de los proyectos de transformación digital.
- Delimitar y priorizar los proyectos y necesidades con el área de innovación digital y el product owner.
- Supervisar las actividades proveedores y entregables, asegurando el cumplimiento del presupuesto, el tiempo y la calidad.
- Asegurar la implementación de productos (sprints) de acuerdo al alcance acordado para lograr la satisfacción del cliente.
- Generar el informe de estado de los proyectos o sprints (porcentajes de avance y de desviación), riesgos y problemas.

Everis an NTT Data Company

Compañía multinacional destinada a la consultoría y outsourcing en tecnologías de la información abarcando todos los sectores del ámbito económico. Empresa formada por más de 21,000 profesionales repartidos por Europa, USA y Latinoamérica.

Jefe de Proyectos

junio 2016 - septiembre 2018

- Planifique y gestione proyectos de tecnología de información, asegurando el cumplimiento de los compromisos (plazos, calidad y alcance).
- Realice el seguimiento de los proyectos y requerimientos priorizados de las gerencias de división de acuerdo a los criterios definidos.
- Asegure que los equipos ágiles logren entregables en el tiempo comprometido y solucionar problemas que puedan retrasar o afectar los sprints.
- Gestione riesgos que se presentaron durante la ejecución de los proyectos con la finalidad de minimizar su impacto.
- Elabore y presente informes (métricas) del seguimiento de actividades del proyecto y el avance de sprints.

Indra Company

Compañía global dedicada a la consultoría de tecnologías de la información. Proveedor mundial de soluciones propias en el ámbito empresarial y gobierno. Empresa constituida por más de 43,000 empleados, presencia local en 46 países.

Jefe de Aseguramiento de Calidad**junio 2015 - mayo 2016**

- Dirigí y gestioné el aseguramiento de calidad de proyectos mediante la aplicación de metodologías ágiles, cumpliendo con el alcance, plazo y calidad establecidos.
- Definí estrategias y modelos de calidad que permitan efectividad y eficiencia en los procesos del proyecto, integrando recursos y herramientas de automatización.
- Gestione riesgos y solicitudes de cambio que se generen durante el desarrollo del proyecto.
- Coordine y supervise las actividades del equipo de trabajo y realice el seguimiento del avance de la calidad de los proyectos.
- Elabore informes y reportes de seguimiento de las actividades del proyecto (indicadores), basados en criterios de calidad y eficiencia de servicio.

Itera IT & Business Process

Empresa especializada en consultoría de tecnologías de la información, con un enfoque de procesos, aplicamos las mejores prácticas mediante iteraciones de mejora continua. Empresa con presencia en Latinoamérica y en España.

Coordinador de Calidad**diciembre 2012 - mayo 2015**

- Planifique y gestione proyectos con un enfoque ágil y asegure que se cumplan los objetivos planeados, desde la evaluación y concepción hasta la implementación.
- Definí y establecí procesos, políticas y estándares sobre los recursos y procesos de aseguramiento de calidad.
- Gestione los riesgos y desviaciones del proyecto, proponiendo las acciones preventivas y correctivas respectivamente.
- Supervise la ejecución de pruebas en certificación de los proyectos de desarrollo, antes que estos se desplieguen en ambiente de producción.
- Elaborare y presente informes de consolidado de resultados de calidad, incluyendo métricas del proceso y producto.

Formación académica

ESAN Graduate School of Business	2016 - 2019
Maestría en Administración	
ESAN Graduate School of Business	2015
Diplomado en Gestión de Proyectos	
Universidad Cesar Vallejo	1994 - 2000
Ingeniero de Sistemas	

Otros estudios

ESADE: Seminario Innovación y Liderazgo	2018
PeopleCert: ITIL Foundation 2011, Certificación ITIL Foundation	2014
Scrum Alliance: Scrum Master, Certificación Scrum Master	2013
Global Association for Software Quality: ISTQB Certified Foundation	2013
ICPNA: Inglés avanzado	2017 – 2018

Emilio Paredes Torres

Contador Público Colegiado con experiencia en contabilidad de costos y contabilidad financiera de empresas industriales, comerciales y servicios, experiencia en elaboración y análisis de costos industriales y presupuestos. Manejo de SAP (módulos FI-GL-MIRO-CO-MM-SD-KSBB). Experiencia en docencia universitaria, planificación de procesos administrativos y recursos humanos de empresas manufactureras, especialista en finanzas.

Experiencia profesional

Industrias del Espino S.A. – Grupo Palmas

Empresa sólida del sector bio agroindustrial, representa la operación más grande del país dedicada al desarrollo, cultivo e industrialización de la palma aceitera perteneciente al Grupo Romero.

Contador Industrial

abril 2019 - actualidad

- Ejecutar las provisiones contables en coordinación con las áreas mediante SAP.
- Realizar mensualmente los cierres contables y de costos mediante el sistema aplicativo (SAP).
- Elaborar y presentar el análisis de las cuentas del balance de situación financiera, del estado de resultados, de los trabajos en curso.
- Ejecutar las notas y reportes a los estados financieros de empresas individuales como del grupo palmas.
- Ejecutar informes para entidades externas Produce, MINTRA, etcétera.
- Preparar la declaración de impuesto en forma mensual.
- Realizar los cuadros de informes económicos y financieros para atender, explicar los requerimientos de los clientes internos.
- Atender los requerimientos de información de los auditores internos y externos.

Cementos Selva S.A.

Subsidiaria de Cementos Pacasmayo S.A.A, grupo dedicado a la producción de cemento, premezclados, cal y concreto en la Selva y Norte del Perú con ventas promedio anuales del orden de MU\$ 430,000, empresas pertenecientes a su vez al grupo minero Hochschild.

Coordinador de Administración y Gestión Humana

agosto 2015 - abril 2018

- Como línea de mando del área de Administración tenía a mi cargo catorce colaboradores
- Planifiqué y gestioné los procesos administrativos (despacho por ventas, logística, almacenes, contabilidad, administración y servicios generales).
- Planifiqué y gestioné los procesos de gestión humana (capacitación, reclutamiento y selección, compensaciones, evaluación de desempeño, relaciones laborales).
- Elaboré los presupuestos anuales de gastos e inversiones de las áreas de Administración y Gestión Humana

- Hice seguimiento a la ejecución de los presupuestos de gastos e inversiones de las áreas de Administración y Gestión Humana
- Apoyé a la Gerencia de Operaciones en el seguimiento de los costos de producción para la toma de decisiones en la elaboración del producto terminado (cemento y prefabricados).
- Elaboré evaluaciones económicas para la toma de decisiones a solicitud de la Gerencia de Operaciones.
- Elaboración y seguimiento de indicadores de gestión alineados al negocio de la Empresa.
- Participé como miembro del Subcomité de Motivación Progresivas, Capacitación y Entrenamiento en materia de seguridad industrial.
- Participé como Auditor Comportamental en materia de seguridad industrial.

Analista de Contabilidad

septiembre 2008 - julio 2015

- Como encargado del área de contabilidad contaba con 01 colaborador a mi cargo
- Elaboración, análisis e interpretación de los estados financieros incluido las notas y anexos.
- Brindé soporte a la parte operativa y demás áreas administrativas en materia contable y de costos.
- Elaboración de la Declaración Anual Consolidada (DAC) en lo concerniente a la parte financiera, para su presentación al Ministerio de Energía y Minas.
- Elaboré PDT para el pago de impuestos a SUNAT.
- Atendí requerimientos en el proceso de fiscalización tributaria por parte de SUNAT.
- Elaboración de requerimientos para auditoria externa en el proceso de revisión a los estados financieros
- Elaboré e hice seguimiento al presupuesto del área de contabilidad

Formación académica

ESAN Graduate School of Business	2016 - 2019
Maestría en Administración	
Universidad del Pacifico	2010
Diplomado en Gestión Costos Industriales	
Universidad Nacional de San Martin	1998 - 2002
Contador Público Colegiado	

Otros estudios

ESADE: Seminario Innovación y Liderazgo	2018
LANGROW: Inglés básico	2006

Olga Yamilée Pintado Haro

Licenciada en Administración de Empresas con siete años de experiencia en gestión de entidades públicas y con especialidad en logística y en contrataciones y adquisiciones con el estado. Maestría en Administración en la Universidad ESAN. Profesional colegiada, con certificación vigente como funcionaria del Órgano Encargado de las Contrataciones otorgado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).

Experiencia profesional

SUNAT

Organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, encargado de administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que se le encarguen por ley que regula la materia y combatiendo los delitos tributarios y aduaneros conforme a sus atribuciones.

Especialista en Contrataciones del Estado

diciembre 2014 - actualidad

Conformar el equipo de Contrataciones de la SUNAT a cargo de las acciones administrativas y coordinaciones para ejecutar las contrataciones de bienes, servicios y obras bajo la Ley de Contrataciones del Estado y fuera de esta.

- Elaboración de las especificaciones técnicas de bienes, términos de referencia para la contratación de servicios en coordinación con las áreas usuarias o áreas técnicas competentes, así como las indagaciones del mercado.
- Integré los Comités de Selección de los procedimientos de selección.
- Elaboración de los informes de fiscalización posterior e informes técnicos relacionados al trámite de los recursos impugnatorios y solicitudes de nulidad presentados durante los procedimientos de selección llevados a cabo.
- Elaboración de proyectos de contratos y adendas derivadas de los procedimientos de selección adjudicados o exonerados y coordinación para su suscripción.
- Realizar actividades relacionadas con el seguimiento y control de la ejecución de las contrataciones, estando a cargo de la administración de veinte contratos de bienes y servicios.
- Gestionar lo referente al trámite de pago a proveedores.

Servicios Industriales de la Marina S.A.

Astillero naval estatal de derecho privado, dedicado al mantenimiento, modernización, diseño y construcción de las unidades de la Marina de Guerra del Perú y complementariamente a la ejecución de proyectos relacionados a la industria naval y metal mecánica para el sector estatal y privado.

Analista de Planificación y Contratación

abril 2012 – noviembre 2014

Encargada de la programación de las contrataciones de bienes, servicios y obras, así como de llevar a cabo los procesos de selección programados en el Plan Anual de Contrataciones de la entidad y los programados bajo la Ley de Contrataciones para Terceros (Ley SIMA).

- Elaboración de las especificaciones técnicas de bienes, términos de referencia para la contratación de servicios en coordinación con las áreas usuarias o áreas técnicas competentes, así como las indagaciones del mercado.
- Integré los Comités de Selección de los procedimientos de selección.
- Elaboración de los informes técnicos asignados.
- Elaboración de proyectos de contratos y adendas derivadas de los procesos de selección adjudicados bajo la Ley de Contrataciones del Estado y la Ley de Contrataciones para Terceros. Coordinación para su suscripción.
- Realizar actividades relacionadas con el seguimiento y control de la ejecución de las contrataciones.
- Gestionar lo referente al trámite de pago a proveedores.

Practicante en la División de Contrataciones **enero 2011 – marzo 2012**

Prácticas profesionales en la División de Contrataciones del Centro de Operación de Chimbote, brindando apoyo en la gestión de las adquisiciones programadas de la entidad.

- Adquisición de bienes y servicios para la entidad.
- Apoyo en el seguimiento y trámite de los procesos de selección programados.
- Apoyo en el seguimiento y trámite de los procedimientos administrativos de los recursos de apelación interpuestos.
- Apoyo en la remisión de expedientes concluidos al archivo periférico de la entidad.
- Asistencia en las diligencias de los procesos de selección programados.

Formación académica

Esan Graduate School of Business	2016 - 2019
Maestría en Administración	
Esan Graduate School of Business	2015 - 2016
Diplomado en Contrataciones del Estado	
Universidad Nacional de Trujillo	2014
Diplomado en Logística	
Universidad Nacional de Trujillo	2013
Curso en Sistema Electrónico Contrataciones del Estado (SEACE)	
Universidad San Pedro	2008 - 2011
Licenciada en Administración	
Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	2006 - 2008
Escuela Académico Profesional de Administración	

Otros estudios

ESADE: Seminario de Innovación y Liderazgo	2018
SENATI: Microsoft Excel Profesional y Excel aplicado a los Negocios	2013
Universidad San Pedro: Inglés intermedio	2012

Arlette Moraima Uceda Barrera

Licenciada en Administración con especialización en recursos humanos; con más de ocho años de experiencia en gestiones administrativas públicas y privadas y docencia en educación superior, conocimientos en sistemas integrados de gestión, gestión de calidad, capacidad de trabajo en entornos exigentes, equipos multidisciplinarios y bajo presión. Liderazgo empático a través de principios éticos profesionales de alto nivel. Egresada de Maestría en Administración en ESAN con mención: Dirección General.

Experiencia profesional

Dirección General Previsional - Ministerio de Defensa

Órgano de línea que depende del Viceministerio de Recursos para la defensa del Ministerio de Defensa que brinda servicios de calidad al pensionista de las Fuerzas Armadas.

Jefe de Recursos Humanos

marzo 2019 - actualidad

La unidad de recursos humanos es la unidad orgánica encargada de administrar el capital humano de la Dirección General Previsional del Ministerio de Defensa.

- Como Jefe de Recursos Humanos tengo a mi cargo 36 colaboradores.
- Dirigir y evaluar la política institucional relacionada al sistema administrativo de recursos humanos.
- Planificar, ejecutar y controlar los procesos de convocatoria, selección, contratación, inducción, legajos, desplazamiento, progresión y desvinculación de recursos humanos.
- Gestionar el plan de desarrollo de las personas a partir de las necesidades de capacitación de los recursos humanos.

ESADT Virgilio Rodríguez Nache

Centro superior público de formación artística de Trujillo con rango universitario, líder en la región La Libertad que ofrece las carreras de: educación artística especialidad teatro y danza.

Docente de Producción y Gestión cultural

marzo 2018 - diciembre 2018

Curso de línea para estudiantes de los últimos ciclos orientada a la producción y gestión de diversos eventos artísticos culturales.

- Prepare las clases teórico- práctico para la gestión cultural.
- Elabore proyectos artísticos culturales en beneficio de la comunidad.
- Coordine con las instituciones públicas y privadas para la realización de los eventos culturales.
- Tuve como logro la gestión y producción del primer concurso nacional de danzas y proyección folclórica ESADT 2018.

Gobierno Regional de San Martín

Organismo de gobierno departamental que conduce y organiza la gestión pública con el objeto de promover, impulsar y contribuir al desarrollo de la Región San Martín.

Jefe de la Oficina de Gestión de las Personas**enero 2017 - abril 2017**

Unidad ejecutora de la administración que promueve el desarrollo de las personas que laboran en el Gobierno Regional de San Martín.

- Como jefe de la oficina de gestión de las personas tuve a mi cargo 18 colaboradores.
- Dirigí, propuse y evalué los planes, programas y proyectos en materia de recursos humanos en concordancia con los objetivos trazados en el plan operativo institucional y las disposiciones de SERVIR.
- Administre y gestione el manual de perfiles de puestos de los trabajadores del GORESAM.
- Formule la planilla única de pagos del personal de los trabajadores del GORESAM.
- Dirigí y evalué las acciones de mejora de la cultura organizacional, el clima laboral y la comunicación interna del GORESAM.

Directora del Archivo Regional**abril 2016 – diciembre 2016**

Órgano de línea de la gerencia general regional que vela por la defensa, conservación e incremento del patrimonio documental de la región.

- Como directora regional tuve a mi cargo a doce colaboradores.
- Formulé y promoví el plan regional y plan operativo institucional de archivos en la región San Martín.
- Administre el funcionamiento de los archivos regionales integrantes del sistema.
- Adecue y aplique normas y políticas para reforzar el sistema de archivos de la región San Martín.
- Capacite a todos los organismos públicos en materia archivística en la región San Martín.

Formación académica

ESAN Graduate School of Business	2016 - 2019
Maestría en Administración	
Universidad Privada del Norte	2009 - 2013
Licenciada en Administración	
Universidad Cesar Vallejo	2008 - 2010
Bachiller en Educación	
Escuela Superior de Arte dramático de Trujillo	2002 - 2006
Profesora de Educación Artística	

Otros estudios

ESADE: Seminario Innovación y Liderazgo	2018
Universidad Ricardo Palma: Diplomado de Recursos Humanos	2015
TÜV RHEINLAND: Auditor líder en Sistemas de Gestión de Calidad	2015
Pontificia Universidad Católica del Perú – Diplomado de Sistemas Integrados de Gestión	2015
Instituto UK Vivential: Inglés intermedio	2015

Hugo Martín Ventura Nomberto

Contador Público de profesión, con varios años de experiencia en contabilidad financiera, contabilidad de costos y gestión económica – financiera. Manejo de herramientas financieras y de software aplicados a la gestión administrativa. Experiencia en docencia universitaria y dominio en reestructuración financiera empresarial.

Experiencia profesional

Universidad San Pedro

Universidad privada con sede en la ciudad de Chimbote, consolidada en la región Ancash, cuenta con filiales en las ciudades de Huaraz, Trujillo, Cajamarca, Piura, Huacho, ofertando programas académicos a nivel de pre-grado y posgrado, tiene una población estudiantil cercana a los 25 mil alumnos.

Jefe de Cobranzas y Recuperaciones

junio 2017 - actualidad

- Proponer las políticas, estrategias y procedimientos para la gestión de cobranzas y recuperaciones, de acuerdo a las normas vigentes.
- Coordinar con los responsables de las unidades académicas y administrativas para la gestión eficiente y eficaz de las cobranzas.
- Ejecutar las acciones pertinentes para efectivizar oportunamente la recuperación de la deuda.
- Informar periódicamente a las instancias superiores respecto a los índices de morosidad y el resultado de las estrategias y acciones realizadas para dicho fin.

Jefe de Economía y Finanzas

septiembre 2011 - mayo 2017

- Elaboré y gestioné la reestructuración financiera ante las instituciones bancarias con la finalidad de reestablecer la salud financiera y cumplir con todos los compromisos de la institución y retomar el manejo óptimo de los recursos económico – financieros, con la finalidad de darle estabilidad y sostenibilidad a la universidad.
- Gestionar los recursos monetarios tanto internos como externos que permita cumplir con todos los compromisos institucionales.
- Proponer, ejecutar y controlar el uso racional y óptimo de los bienes y servicios que permitan atender oportunamente a las unidades académicas y administrativas.
- Gestionar financiamiento ante las instituciones financieras, cuando sea necesario, para cubrir necesidades de capital de trabajo o inversiones significativas.
- Presentar informes periódicos a las instancias superiores, oficina de Contabilidad y Auditoría interna respecto a la situación económica – financiera de la institución.

Subcontador

julio 2005 – agosto 2011

- Participé en la propuesta y ejecución de un sistema de costos para la institución, contribuyendo a determinar y conocer el resultado de la gestión económica y financiera de cada unidad académica y administrativa, a nivel de cada sede y por facultades y escuelas académicas.
- Elaboración, análisis y presentación de los Estados Financieros, ante el Consejo Universitario, para su sustentación y aprobación

- Elaboración de información solicitada por la Superintendencia de Administración Tributaria – SUNAT, de acuerdo a las normas tributarias.
- Preparación y presentación ante la oficina de Auditoría Interna, de información contable, de manera periódica.

Camposol S.A.

Empresa agroindustrial, ubicada en el norte del Perú, sus productos están presente a nivel nacional y en el exterior en más de 40 países de Norte América, Europa y Asia, ofrece alimentos frescos, saludables y con altos estándares de calidad, convirtiéndose en el primer exportador de productos no tradicionales y del sector agrario en el Perú.

Analista Contable

enero 2003 - junio 2005

- Responsable total del registro, procesamiento, elaboración y presentación, ante la Gerencia General, de la información contable, económica y financiera de la línea de producto pimiento de piquillo, mango y espárrago fresco.
- Elaboración y presentación, mensual y anual, del Programa de Declaración Telemática - PDT, ante SUNAT.
- Preparación y presentación de información contable ante la oficina de Auditoría interna, de manera periódica.

Importadora Agroperú S.A.

Empresa privada, ubicada en la ciudad de Trujillo, dedicada a la importación y comercialización de fertilizantes para el sector agrario, cubriendo básicamente la zona norte del país, a través de sus filiales ubicadas desde la ciudad de Barranca, hasta Piura.

Contador General

febrero 2000 – diciembre 2002

- Elaboración, análisis y presentación oportuna de Estados Financieros, ante el directorio, para conocer la situación económica financiera de la empresa.
- Preparar y presentar ante SUNAT la información contable y tributaria, de acuerdo a las normas contables y tributarias.
- Presentar ante la oficina de Auditoría Interna, la información contable y tributaria de la empresa, de manera periódica.

Formación académica

ESAN Graduate School of Business	2016 - 2019
Maestría en Administración	
Universidad Nacional de Trujillo	2012 - 2015
Maestría en Tributación	
Universidad Nacional de Trujillo	1983 - 1992
Contador Público	

Otros estudios

ESADE: Seminario Innovación y Liderazgo	2018
Universidad Nacional de Trujillo: Inglés básico	2014
Juris Aduanas S.R.L.: Especialista en Comercio Exterior y Aduanas	2009

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos para la industria cementera: el caso de Cementos Pacasmayo S.A.A.

Autor(es): Alva Grados, Abel Enrique
Paredes Torres, Emilio
Pintado Haro, Olga Yamilée
Uceda Barrera, Arlette Moraima
Ventura Nomberto, Hugo Martín

Resumen:

La gerencia de recursos humanos de Cementos Pacasmayo está encaminada a conseguir que las funciones y actividades propias de los procesos de reclutamiento, de selección, de descripción de puestos, de evaluación del desempeño, de administración de planilla, de relaciones laborales y de bienestar del personal; estén alienadas con los objetivos, políticas, estrategias y programas de la empresa, para ello considera que el factor humano como un recurso intangible e importante para cumplir los objetivos esperados de la organización.

El punto de partida de la presente investigación fue el estudio de los modelos más destacados de los autores como: Dessler, Casio, Dolan, Ivancevich, Gómez-Mejía, Mondy, Werther y Davis. Estos modelos se cimentaron exclusivamente en principios sistémicos, al comienzo de los años ochenta fueron incorporadas las proposiciones de contingencia al régimen de la dirección de recursos humanos. Existen algunos arquetipos con un punto de vista aplicado o también llamados de diagnóstico; los cuales facilitan el análisis específico de los sistemas de recursos humanos en las organizaciones. Finalmente, es indispensable indicar una cuarta perspectiva estratégica que distingue la transformación experimentada por la función de personal orientada a la organización.

Con la identificación de las perspectivas, hemos propuesto de un sistema de gestión de recursos humanos que propicie el mejoramiento de la gestión y la aplicación de buenas prácticas en el área de recursos humanos de la empresa. En primer lugar, se analizó los procesos de recursos humanos de Cementos Pacasmayo,

este análisis nos permitió conocer la situación actual de los procesos. En segundo lugar, se identificó los elementos del sistema más acordes a la realidad nacional y en especial a Cementos Pacasmayo. Posteriormente, se efectuaron las entrevistas a expertos y cuestionarios a los trabajadores de la empresa, de los cuales obtuvimos información cualitativa y cuantitativa que nos sirvió de insumo para nuestra propuesta.

Los principales elementos del sistema de gestión de recursos humanos son: procesos integrados, interrelacionados y estandarizados; contingencias internas y externas; el resultado enfocado al logro de los objetivos tanto de la organización como de los recursos humanos; y la evaluación del resultado a través de auditoria de los objetivos de la organización y el área de recursos humanos, la adaptación a las contingencias y el análisis de costo/beneficio de las actividades.

Referente a los objetivos del sistema se pone en práctica mediante la definición de objetivos conforme con los objetivos de la alta dirección de la empresa. Además, los objetivos deben provenir de la estrategia emprendida por la organización y contribuir en conseguir los objetivos estratégicos de la misma. Los objetivos de la gerencia de gestión humana deben dinamizar la estrategia de la organización y compenetrarse con los objetivos de las demás gerencias de la empresa.

Concerniente a las contingencias, la gestión de recursos humanos siempre está afectada por factores procedentes del ámbito interno (estructura organizacional, cultura organizacional, situación financiera, tecnología y sindicato), como del mundo externo (económico, legislación laboral, competencia, social y mercado laboral). La gestión de recursos humanos debe contemplar las eventualidades cambiantes que se producen dentro y fuera de la empresa. La gerencia de gestión humana deberá adecuarse a las circunstancias de la mejor manera posible.

Relativo a los procesos del sistema se considera los siguientes acápite: implementación del proceso de planificación, el cual permitirá a la empresa anticiparse a las necesidades y disponibilidades referentes a la fuerza de trabajo; en el proceso de reclutamiento y selección, se recomienda separarlos para obtener una mejor eficiencia en la gestión y el seguimiento de las actividades; en el proceso de análisis y diseño de puestos se debe utilizar las técnicas para determinar la descripción y especificaciones de los puestos; en el proceso de evaluación se debe identificar metas específicas, las cuales son esenciales para fijar el desempeño esperado en la evaluación y asegurar de que el desempeño del personal apoye los objetivos

estratégicos de la empresa; en el proceso de capacitación se debe considerar la evaluación de la capacitación, la cual mejorara la productividad y mayor desarrollo de las habilidades, competencias y conocimiento; establecimiento del proceso de planeación de carrera para potenciar y retener el talento clave que pueda cubrir las brechas existentes de personal; en el proceso de remuneración debe considerar la equidad remunerativa de acuerdo a las escalas salariales y el nivel de puesto; en el proceso de la relaciones laborales se debería desarrollar una capacitación dirigida a la línea de mando para que puedan desarrollar el manejo de conflictos y el buen clima institucional; y en el proceso de bienestar del personal deben contemplarse políticas referentes al bienestar físico, mental y social para que propicien una motivación constante de los trabajadores y mejora de la calidad en el trabajo.

Con respecto a los resultados el sistema, las acciones propias de la gestión de recursos humanos debe dar lugar a un conjunto de resultados. Éstos se pueden clasificar en dos áreas: una que afecta directamente a la organización (productividad, disminución de rotación y absentismo, y reducción de conflictos) y otra relacionada con las personas que laboran en ella, con los recursos humanos (desempeño, satisfacción, participación y compromiso).

El aporte del sistema propuesto es el elemento de evaluación de la gestión de recursos humanos, por considerar la retroalimentación, la cual brindará información exacta e importante sobre los resultados obtenidos, como consecuencia de las acciones llevadas a cabo por todos los componentes del modelo propuesto y consecuentemente permitirá a la empresa realizar oportunamente las correcciones de las desviaciones con relación a los objetivos previstos.

Resumen elaborado por los autores

Capítulo I: Introducción

En el presente capítulo se describirá la introducción de la presente investigación, el cual está compuesto por el planteamiento del problema, los objetivos del estudio, la justificación, el alcance, las limitaciones y las contribuciones que brindará la presente investigación.

1.1 Planteamiento del problema

El área de recursos humanos en una organización cumple un rol fundamental como socio estratégico en la administración de personal, en años anteriores se tenía la idea que el área de recursos humanos solo se dedicaba al control de asistencia y pago de sueldos de los trabajadores producto de la prestación de un servicio. Con el pasar de los años, esta idea fue evolucionando debido a que los empresarios consideran al factor humano como un recurso intangible e importante para cumplir los objetivos esperados de la organización.

Los procesos de recursos humanos (reclutamiento y selección, capacitación, compensaciones, evaluación del desempeño y relaciones laborales) están orientados a la formación y desarrollo del personal para cubrir las expectativas dentro de la organización.

En Cementos Pacasmayo, los procesos, políticas y procedimientos de la gerencia de gestión humana no se encuentran bien definidos e integrados, sin embargo, son considerados de utilidad para la toma de decisiones de los colaboradores. A continuación, se detallan los procesos de recursos humanos en Cementos Pacasmayo:

Reclutamiento y selección, evalúa en base a factores de competencias y potencial, este proceso será efectivo en la medida que recursos humanos y el líder solicitante trabajen en equipo, de tal manera que el candidato elegido cumpla con el perfil requerido. Los tiempos promedios de cobertura para cubrir la posición solicitada es la siguiente: ejecutivos sesenta días, empleados cuarenta y cinco días, obreros cuarenta

días y practicantes treinta días. Los tiempos son excesivos y pueden variar dependiendo la dinámica del mercado laboral y el nivel de la posición que se solicite. La descripción del puesto es elaborada por cada área de acuerdo al perfil del puesto a contratar, no existe un manual de funciones estandarizados para cada puesto.

Evaluación del desempeño, es el resultado individual y concreto del grado de eficacia con el que los empleados llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, en el proceso no están inmersos el personal obrero. El proceso se desarrolla en base a competencias y potencial, sin embargo, no se establecen metas específicas de evaluación, tampoco se contemplan criterios o normas estandarizadas y técnicas de evaluación basadas en el logro de resultados.

Capacitación, es un proceso crítico dentro de la gestión de recursos humanos ya que permite reducir las brechas existentes entre el perfil actual y el perfil deseado, de tal manera que el colaborador refuerce y desarrolle competencias que estén acorde a las expectativas de la organización. Después de haber realizado la capacitación, la organización no realiza la evaluación de la eficacia de esta (capacitación) con la finalidad de verificar su incidencia en la productividad.

Compensaciones, los niveles de los puestos dentro la organización no cuenta con un plan de sueldos y salarios de manera equitativa, se designan en base a bandas salariales. Existe un plan de beneficios económicos y políticas diferenciado entre los empleados de las distintas unidades de la empresa.

Relaciones laborales, este proceso tiene por finalidad velar por las modalidades contractuales, la aplicación del reglamento interno y código de conducta, establecer la paz sindical en beneficio de los trabajadores, empero no se desarrolla una capacitación dirigida a la línea de mando para que puedan desarrollar el manejo de conflictos y el buen clima institucional.

Asimismo, se puedo identificar que en el área de recursos humanos no cuenta con una planificación, que permita anticiparse a las necesidades y disponibilidades referente a la fuerza de trabajo; no está establecido el proceso de planeación de carrera para potenciar y retener el talento principal de la empresa; y en el proceso de bienestar del personal no se contemplan políticas referentes al bienestar físico, mental y social, que propicien una motivación constante de los trabajadores

La organización como parte de su ventaja competitiva, busca diferenciarse de la competencia prestando servicios de calidad acorde a las necesidades de los clientes;

considerando al capital intelectual como el activo más valioso, se vio la necesidad de proponer un sistema de gestión de recursos humanos para integrar, interrelacionar y estandarizar los procesos, políticas y procedimientos de recursos humanos para incrementar la productividad y mejorar la eficiencia y efectividad en la empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un sistema de gestión de recursos humanos que integre y mejore los procesos de recursos humanos en la industria cementera y en particular en la empresa Cementos Pacasmayo.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Realizar un análisis de los procesos de recursos humanos de la empresa.
- b. Examinar y precisar los procesos que conforman los modelos de gestión de recursos humanos.
- c. Definir y diseñar el sistema de gestión de recursos humanos aplicable a la empresa Cementos Pacasmayo.
- d. Realizar el análisis costo/beneficio de la propuesta del sistema de gestión de recursos humanos.

1.3 Justificación

El cambio constante en los elementos económicos, culturales, sociales y tecnológicos impacta en el desempeño interno de las organizaciones. Las organizaciones realizan reestructuraciones en la gestión de recursos humanos con el propósito de adaptarse a dichos cambios. Un factor esencial para asumir el cambio son los empleados, quienes están estrechamente vinculados con la estructura organizacional, pues dicho factor humano puede favorecer con sus conocimientos y habilidades al éxito, y adaptabilidad de la gestión de recursos humanos de la organización.

La gestión de recursos humanos es un proceso integral y dinámico, por medio del cual las personas son atraídas, integradas a sus labores, evaluadas retenidas y desarrolladas por la empresa. Para lograr la integración y el dinamismo es necesario contar con un sistema de gestión de recursos humanos que contribuya a que las actividades se realicen de la mejor manera posible, por medio de los recursos humanos

disponibles. Además, ayuda en el desarrollo y fortalecimiento de un clima laboral apropiado, fundado en las habilidades, actitudes y competencias (individuales, colectivas y corporativas) que mejoran la productividad y consiguientemente el rendimiento de la organización.

Tomando como base lo expuesto, la presente investigación nace de la necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos en la empresa Cementos Pacasmayo, mediante la integración y estandarización de los procesos, procedimientos y políticas que permitan fortificar las relaciones entre los miembros de la organización, apoyar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Del mismo modo, un sistema de gestión de recursos humanos es importante porque permite la utilización y el perfeccionamiento de técnicas e instrumentos específicos de trabajo que ayuden a la administración de recursos humanos en la empresa, principalmente en las funciones y actividades involucradas de planificación, reclutamiento, de selección, de análisis y diseño de puestos, de evaluación del desempeño, de captación, de planeación de carrera, de remuneraciones y prestaciones, de relaciones laborales y de bienestar del personal.

Por otra parte, el sistema de gestión de recursos humanos que se presentará compartirá algunos rasgos distintivos con los modelos de gestión de recursos existentes. Las singularidades de los modelos más representativos serán adaptadas a la realidad de la industria cementera y en particular en la empresa Cementos Pacasmayo.

Finalmente, la investigación se justifica por la viabilidad económica y su contribución al desarrollo del potencial del personal que ayude en la consecución de los objetivos de la organización a través de la generación de valor de las personas, que son los principales activos de la empresa.

1.4 Alcance

El alcance del presente trabajo de investigación comprende la gestión y los procesos del área de recursos humanos de Cementos Pacasmayo, no forman parte del presente estudio las otras empresas que pertenezcan al grupo empresarial.

1.5 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones; se indica en primer término, que no se encontró modelos de gestión de recursos humanos en la industria cementera peruana, razón por

la cual, no se tiene una descripción de los procesos de recursos humanos aplicadas a las empresas del rubro cementero.

Asimismo, como segunda limitación, señalamos que no se tuvo acceso a toda la información de recursos humanos de Cementos Pacasmayo, por ser información estratégica y confidencial; sola se obtuvo información limitada extraída de la empresa.

1.6 Contribución

1.6.1 Contribución teórica

La presente investigación tiene por objetivo principal el de proponer un sistema de gestión de recursos humanos para la empresa Cementos Pacasmayo, a fin de que ésta organice e implemente adecuadamente todos los procesos de recursos humanos que le sean necesarios para aprovechar todas las capacidades de su capital humano y mejore así su posición competitiva dentro de la industria cementera peruana.

1.6.2 Contribución metodológica

La investigación proporcionará las herramientas modelo para la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos; es decir, se podrá obtener una base teórica consolidada que explique los procesos de recursos humanos que resultan necesarios para una adecuada gestión en el departamento de recursos humanos.

1.6.3 Para la industria cementera

La investigación aportará un sistema de gestión de recursos humanos enfocado a la industria cementera peruana (antecedente para el rubro del negocio), contribuyendo así de manera eficaz y eficiente en la administración del personal, logrando impactar en el desempeño de la empresa.

1.6.4 Para Cementos Pacasmayo

El sistema de gestión de recursos humanos implementado proporcionará a Cementos Pacasmayo, el conocimiento necesario que garantice el aprovechamiento del potencial humano para potencializar sus competencias en función de lograr un mayor nivel de desempeño.

Conclusión preliminar

En este capítulo se identificó la problemática de la actual gestión de recursos humanos en la empresa Pacasmayo, lo cual nos permitió determinar el objetivo general y los específicos, la justificación de la tesis para darle la relevancia a la investigación, el alcance, las limitaciones que tuvimos para la elaboración de la misma y la contribución en diversos aspectos, tales como teórica, metodológica, para la industria cementera y para Cementos Pacasmayo.

Capítulo II: Análisis de los procesos de recursos de humanos de Cementos Pacasmayo

En este capítulo tiene como finalidad conocer cómo se realiza actualmente los procesos de la gestión de los recursos humanos en la empresa Cementos Pacasmayo. Además, se describirá cada uno de los procesos de recursos humanos de la empresa, luego se identificarán los puntos no contemplados según los enfoques modernos de la gestión de recursos humanos.

2.1 Situación de procesos de recursos humanos

Los procesos en Cementos Pacasmayo se basan en cuatro pilares que establecen los cimientos para el desarrollo de su gestión eficaz del personal. Los cimientos son gestión de personal, administración de planillas, relaciones laborales y bienestar del empleado.

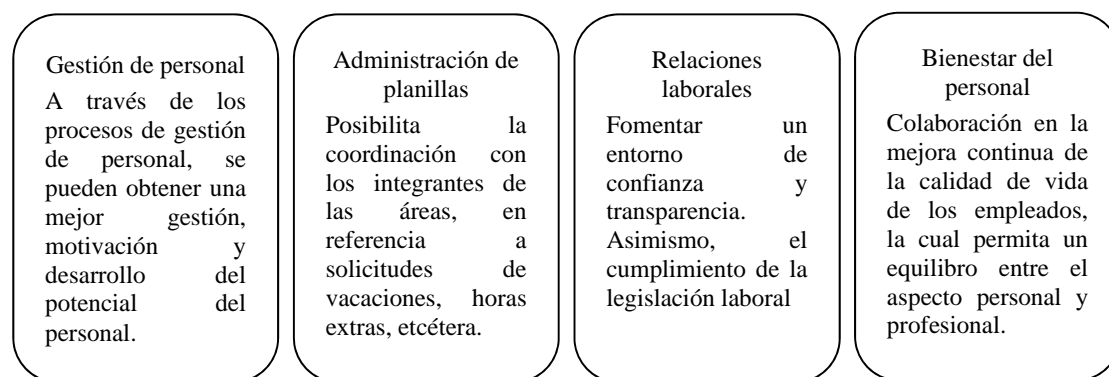


Figura 1. Cimientos de procesos de recursos humanos. Extraído de la “Guía de gestionando a mi equipo”, Cementos Pacasmayo, 2015, p. 6.

2.2.1 Descripción de puestos

Cementos Pacasmayo denomina este proceso como descripción de puesto (DDP), siendo considerado como base de la gestión de personal de la empresa pues contiene toda la información del puesto de trabajo requerido (tales como misión, funciones, formación, competencias, habilidades, etcétera) resumido en forma sistemática y concisa, es decir, es la definición básica de la naturaleza del puesto que articula los demás procesos de recursos humanos desarrollados.

El formato DDP además de contener las funciones, conocimientos y competencias requeridas y los indicadores de evaluación del desempeño para el puesto, también contiene un análisis de los riesgos del puesto y consideraciones respecto a seguridad y salud en el trabajo y de cuidado del medio ambiente aplicable al puesto.

Este proceso desarrolla tres etapas: la primera:

1. Elaboración de la descripción del puesto, referida a la consignación de los datos y características del puesto que se requiere; la segunda.
2. Validación de la descripción de puesto, se refiere a la aprobación de la ficha DDP por parte de los funcionarios competentes para dicha labor;
3. Publicación del formato DDP, publicado en el intranet luego de su aprobación.

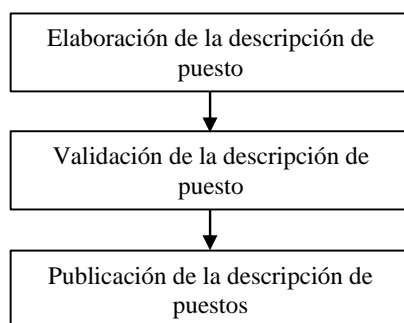


Figura 2. Etapas del proceso de descripción de puestos. Extraído de la “Guía de gestionando a mi equipo”, Cementos Pacasmayo, 2015. p. 8.

Así; la empresa prioriza que se actualice continuamente la descripción de los puestos, asegurándose que los colaboradores conozcan y asimilen el contenido de sus descripciones de puesto. Sin embargo, a pesar de la importancia que se le da a este proceso, la empresa no ha estandarizado las especificaciones de los puestos similares según cada centro de operación; esto es, por ejemplo, el asistente de logística de la

sede Pacasmayo no tiene las mismas funciones asignadas al asistente de logística de la sede Piura.

En ese contexto, veamos lo que dicen los autores sobre el proceso de análisis y diseño de puestos en general. Por ejemplo, para Dessler (2009) existen una serie de técnicas para conseguir la información correspondiente a sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto requerido, tales como entrevistas, cuestionarios, la observación directa, diarios o bitácoras y técnicas cuantitativas; especificando que la recolección de los datos para el análisis de puesto requiere generalmente del esfuerzo común de un especialista en recursos humanos, del ocupante del puesto y de su supervisor o jefe inmediato.

Ahora bien, como se ha descrito anteriormente, en Cementos Pacasmayo, el formato DDP es elaborado por el mismo trabajador y el generalista de gestión humana (es decir el especialista en recursos humanos), mas no por el supervisor o jefe como lo propone Dessler (bajo este punto, si bien el jefe valida el requerimiento, no participa de su elaboración en la oportunidad debida); ello podría generar que no se obtengan los datos adecuados.

Otro punto observable es que, si bien para la empresa, el análisis de puestos constituye un proceso vital como base para el desarrollo de los demás procesos, el mismo que Cementos Pacasmayo impulsa constantemente a ejecutarse, estos puntos Dessler también así lo postula, no se ha definido cuáles son las técnicas que se utilizarían para ello, encasillándose en que las acciones realizadas sean de índole narrativo y propio, lo que definitivamente no resulta apropiado para todos los casos.

2.2.2 Reclutamiento y selección

En este proceso se convoca al personal a través de un requerimiento de una área de la empresa Pacasmayo para cubrir una vacante o la necesidad en la creación de un puesto de trabajo, en esta etapa se atrae y selecciona el personal idóneo mediante evaluaciones de competencias y habilidades para cubrir las expectativas de la empresa y que puedan tener un óptimo desarrollo y desenvolvimiento en la posición que van a ocupar, tal como lo menciona Chiavenato (2017) plantea que el proceso de reclutamiento tiene como propósito atraer candidatos calificados y capacitados que puedan desempeñar un puesto de trabajo; también nos indica Maristany (2007) que el proceso técnico de la selección es el proceso de recursos humanos más importante ya

que es donde se presentan los filtros para realizar la selección del candidato idóneo con habilidades potenciales a través de un empleo interno y externo para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo dentro de la organización, aumentando la eficiencia de la empresa.

Se inicia el proceso al atraer candidatos para cubrir los puestos temporales y estructurales que dispone Cementos Pacasmayo donde nos va a permitir buscar un determinado perfil de puesto de trabajo.

Para Werther y Davis (2014) en este proceso se identifican a los candidatos idóneos con mucho potencial para cubrir una plaza vacante que requiere la empresa, este proceso comienza con la búsqueda de los candidatos y termina con las solicitudes que la empresa ha requerido para los nuevos puestos de trabajo.

En Cementos Pacasmayo el proceso de reclutamiento y selección considera el headcount, la cual la empresa elabora un aplicativo en la intranet y realiza las convocatorias abiertas para todo el personal que cumpla el perfil requerido del puesto de trabajo, evaluando a los postulantes de manera objetiva.

El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para la organización puesto que es en este proceso donde se inicia el vínculo laboral con el trabajador y desde allí podrá desempeñarse y se verá en su compromiso con la empresa. El proceso se da cuando exista necesidad de cubrir una vacante en puesto de trabajo diseñado y elaborado por la gerencia central de recursos humanos. Dentro de este proceso se realizan las siguientes etapas:

1. Solicitud de requerimiento: se inicia con la elaboración de una solicitud de una vacante.
2. Evaluación del requerimiento: se analiza la viabilidad del puesto laboral.
3. Selección de entrevistas y pruebas: se realiza la evaluación de conocimientos y competencias de los candidatos.
4. Evaluación de candidatos: se revisa el currículum vitae de conocimientos.
5. Realizar exámenes médicos y revisión de antecedentes: se realiza la revisión de buenas condiciones físicas y sociales.
6. Proceder a la contratación: se finaliza mediante un contrato de trabajo.

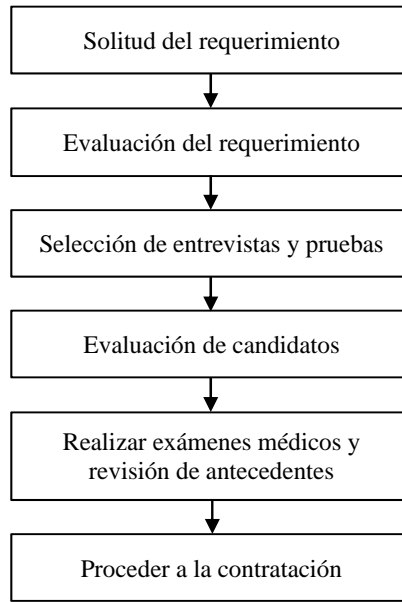


Figura 3. Etapas del proceso de reclutamiento y selección. Extraído de la “Guía de gestionando a mi equipo”, Cementos Pacasmayo, 2015. p. 25.

El proceso de reclutamiento y selección en su 90 por ciento se da a través de reclutamiento interno con personal interno de la empresa dando oportunidad a los ascensos y traslados dentro de la organización, solo el 10 por ciento es personal externo donde se seleccionan según Delgado & Ventura (2009) en base a pruebas psicotécnicas y psicológicas, para posteriormente realizar guías de entrevistas y validación de antecedentes.

Cementos Pacasmayo después de elaborar el contrato de trabajo con las respectivas firmas, inicia la inducción al nuevo personal para conocer la cultura organizacional e iniciar sus funciones dentro de la organización.

2.2.3 Evaluación del desempeño

El propósito de este proceso en Cementos Pacasmayo es obtener el resultado particular y preciso del nivel de eficacia con el cual los trabajadores realizan sus actividades y responsabilidades de los puestos en los cuales se desenvuelven, conforme a las metas, plazos y definiciones establecidas por el área a la cual permanecen y por la organización en general. Asimismo, el desempeño permite comprobar la medición de la colaboración que efectúa cada empleado en base a las funciones que realiza en su puesto.

El proceso de evaluación de desempeño es fundamental para el desarrollo y reforzamiento de los empleados en la empresa, porque por medio de éste, la empresa consigue evaluar el potencial de los trabajadores que conforma la organización. El proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo una vez cada año. Las etapas del proceso son:

1. Lanzamiento: notificación del comienzo del proceso de evaluación del desempeño.
2. Capacitación: involucración de evaluadores y evaluados en el proceso.
3. Evaluación: termino de las evaluaciones y remisión al sitio que señale recursos humanos.
4. Retroalimentación: ajustar la expectativa y primacía entre el jefe y el subordinado, también determinar las mejoras en las habilidades.
5. Consolidación: contar con los datos precisos y ordenados para la mostrar los planes de acción en el corto plazo.

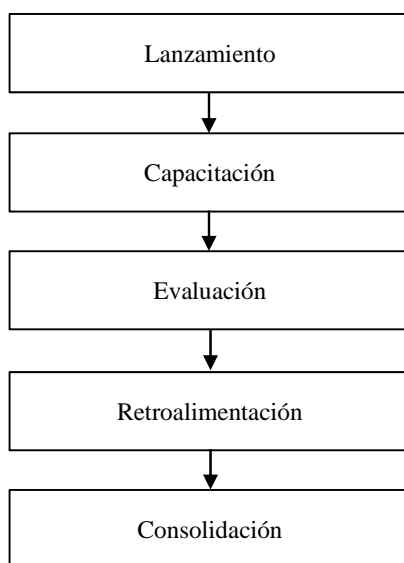


Figura 4. Etapas del proceso de evaluación del desempeño. Extraído de la “Guía de gestionando a mi equipo”, Cementos Pacasmayo, 2015. p. 32.

Mondy (2010) señala que el comienzo del proceso de evaluación del desempeño es determinar las metas precisas del desempeño. El próximo paso es establecer las normas y estándares de desempeño y la transmisión de las expectativas de los involucrados, esto permite favorecer la revisión del desempeño laboral y valorar contra las normas de desempeño establecidas.

En el proceso de evaluación del desempeño de Cementos Pacasmayo no se define la actividad de identificación de metas, la cual es esencial para fijar el desempeño esperado en la evaluación; tampoco se identifica las normas y estándares de desempeño. Además, no se considera la interrelación entre la gestión de recursos humanos con las estrategias de la empresa.

La identificación de las técnicas de evaluación del desempeño es otro punto que debe considerarse en la evaluación del desempeño. Los métodos de evaluación de desempeño actuales incorporan las escalas de calificación, los estándares laborales y calificación basada en el comportamiento y los enfoque orientados hacia los resultados (Dessler, 2009).

En Cementos Pacasmayo se utilizan los métodos de evaluación del desempeño como: evaluación de 180 grados (liderazgo y competencias) para jefaturas, calibración y escalas gráficas (desempeño y potencial).

2.2.4 Movimiento, traslado y certificación interna

La empresa cuenta con una política de movimiento, traslado y certificación interna de personal, dada para promover el desarrollo de sus colaboradores dentro de la organización, mantener actualizada la ubicación física, puestos ocupados, categoría jerárquica y la certificación de competencias que fueran requeridas para el puesto; basándose en cinco principios básicos:

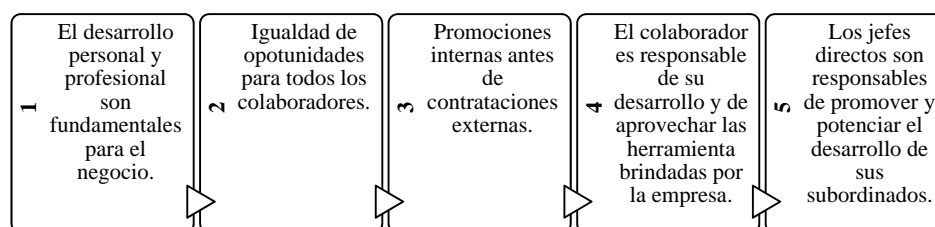


Figura 5. Principios de la política de gestión de movimiento de personal. Extraído de la “Guía de gestionando a mi equipo”, Cementos Pacasmayo, 2015. p. 41.

Estos principios determinan los siguientes conceptos básicos aplicados, siendo estos tipos de movimientos canalizados a través de recursos humanos:

- Certificación interna: documento que otorga la empresa con el fin de reconocer las competencias laborales del empleado en un puesto específico y en un tiempo determinado, midiéndose su experiencia y desempeño. Para

generar la certificación interna para un colaborador, el responsable del área deberá utilizar las descripciones de puesto (DDP) como herramienta básica.

- b. Promoción: cuando el colaborador ocupa un puesto existente de mayor nivel dentro o fuera de su unidad organizacional.
- c. Transferencia: cuando el empleado es trasladado de una zonal o ciudad a otra con su mismo puesto, o cuando es trasladado a otro puesto del mismo nivel en su propia unidad organizacional o fuera.
- d. Puesto nuevo: cuando el colaborador ocupa un puesto recién creado o modificado.

2.2.5 Capacitación y formación

Es considerado como un proceso muy relevante en la gestión de personal, considerando que nos permitirá acortar las diferencias que se presentan entre el perfil vigente y el óptimo, contribuyendo a que el empleado pueda cimentar y desarrollar competencias alineadas a lo que espera Cementos Pacasmayo.

Este proceso es importante pues contribuye a alcanzar los objetivos de una determinada área, así como en los objetivos generales de la empresa; mejora la productividad en la organización; desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos en los colaboradores; fidelización de los empleados; e incrementar el valor y competitividad del empleado en el mercado laboral, lo hace más empleable y contribuye para que tenga mayores oportunidades dentro y fuera de la empresa. El proceso de capacitación considera las siguientes fases:

Levantamiento de necesidades de capacitación: es realizada en el último trimestre del período por el encargado de recursos humanos en coordinación con la jefatura de cada área. Estos requerimientos de capacitación estarán dirigidas a conseguir los objetivos de la organización.

1. Análisis y priorización de necesidades de capacitación: realizada por el encargado de recursos humanos quien coordina con el encargado de área, teniendo en cuenta el presupuesto asignado y autorizado por la gerencia general.
2. Plan anual de capacitación: es el resultado del análisis y priorización de las necesidades de capacitación.

3. Ejecución: de los temas aprobados en el plan anual de capacitación, coordinado por el responsable de recursos humanos y el encargado de área.
4. Seguimiento periódico: consiste de cómo se ejecuta el plan anual de capacitaciones que garantice que se cumpla con dichos programas, asimismo se revisará y actualizará cada trimestre del año o cuando sea requerido.

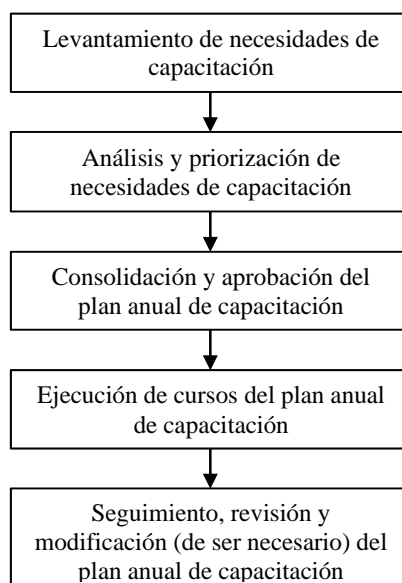


Figura 3. Etapas del proceso de reclutamiento y selección. Extraído de la “Guía de gestionando a mi equipo”, Cementos Pacasmayo, 2015. p. 25.

En la empresa se diseñan programas de desarrollo que permiten cimentar y potenciar las competencias, habilidades y capacidades de los empleados de acuerdo a su aporte en la obtención de los objetivos, permitiendo un ambiente de desarrollo, crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Cementos Pacasmayo ha implementado dos programas de desarrollo: programa de liderazgo dirigido a los líderes de la empresa con la finalidad de prepararlos para que puedan acompañar a sus subordinados para el logro de sus tareas y el programa de futuros líderes dirigido a los jóvenes colaboradores y que se han identificado como potencial y que constituyen las “canteras de líderes” que en un futuro cubrirán las necesidades de la organización y contribuirán a asegurar la continuidad del negocio.

Según Mondy (2010) los encargados de la gestión de recursos humanos en una organización deben redoblar esfuerzos para desarrollar y utilizar métricas para evaluar la capacitación y desarrollo de su personal lo que le permitirá no tener inconvenientes cuando se tenga que aprobar su presupuesto y ejecución. Si bien es cierto la mayoría

de ejecutivos considera que la capacitación no es un costo ni gasto, al contrario, es inversión, pero aun así no han encontrado un consenso sobre como determinar su valor. El autor considera que, definiendo claramente un objetivo empresarial sobre el resultado de este proceso, entonces podríamos evaluar la eficacia del programa de capacitación y desarrollo y determinar si la cantidad de dinero invertido es lo realmente necesario para dicho programa.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Mondy, consideramos que Cementos Pacasmayo debería establecer las métricas de evaluación de los programas de capacitación y desarrollo a sus colaboradores con la finalidad que contribuya a la excelencia de la gestión de los recursos.

2.2.6 Administración de planilla

El proceso administración de planillas tiene por finalidad elaborar la planilla de remuneraciones de los trabajadores para el pago oportuno de los haberes como parte de la prestación de servicio del trabajador. El personal de la empresa se clasifican en fiscalizados y no fiscalizados, donde en el primero los colaboradores marcan su asistencia a través de un reloj tarjetero para el cálculo de la planilla del mes y en caso del personal no fiscalizado no marcan asistencia y para el cálculo de la planilla lo realizan en base a los treinta días tomando como base el mes comercial, en ambos casos los descansos médicos, permisos, licencias, cambio de horario u otros tipos de inasistencias deben ser comunicado al analista de planillas con aprobación de la jefatura inmediata para evitar descuentos indebidos.

La planilla del mes contiene las siguientes retribuciones asignadas de acuerdo a ley, así como parte de las políticas: sueldos y salarios, asignación familiar, liquidación de beneficios sociales, indemnización por despido arbitrario, pago de utilidades, cálculo y pago de la compensación por tiempo de servicios, gratificaciones y vacaciones, horas extras, bono por productividad, subsidios, y licencia por maternidad y paternidad, entre otros.

Chiavenato (2017) hace hincapié que la remuneración es la retribución económica que recibe el trabajador como consecuencia de la prestación de sus servicios, sujetas a una jornada laboral estipulada por la empresa. Debe existir un mutuo acuerdo entre los colaboradores y la empresa.

Los trabajadores perciben una remuneración mensual de acuerdo a las escalas salariales y el nivel del puesto, no existe una equidad remunerativa debido a que algunos trabajadores son mejores remunerados que otros aun teniendo el mismo nivel del puesto, esto se origina por la importancia del puesto y las funciones que realiza.

Cementos Pacasmayo como parte de sus políticas otorga incremento de remuneraciones a los empleados que obtienen buenos resultados en la evaluación de desempeño. Asimismo, por negociación sindical los trabajadores perciben incrementos con periodicidad anual.

Mondy (2010) considera que la remuneración financiera indirecta forma parte de las prestaciones que no son otorgadas de manera directa al trabajador, estas retribuciones dependerán del tiempo, labores fuera de la jornada ordinaria (horas extras) y los derechos que tienen los trabajadores por ley (descanso remunerado).

Las prestaciones que perciben los trabajadores son otorgadas de forma indirecta y que en algunos casos son elaboradas de acuerdo a la categoría del puesto, a su vez estas (prestaciones) cumplen un rol fundamental en la economía del trabajador y su familia.

2.2.7 Relaciones laborales

A través de este proceso la organización promueve la transparencia en el aspecto laboral, generando confianza y seguridad en sus empleados, de manera tal que le permita desempeñar sus labores con total normalidad y eficiencia. Para tal propósito ha determinado cuatro aspectos relacionados con este proceso: contratos y convenios; desnaturalización de contratos; amonestaciones y sanciones; sindicatos; y ceses del personal.

1. Contratos y convenios: mediante la gestión de contratación se busca conservar la confianza y transparencia en todos los procedimientos internos relacionados con los empleados, con la finalidad que conozcan sus derechos, deberes y obligaciones de las funciones en su desempeño organizacional de acuerdo a lo que establece la ley laboral vigente, en sus diversas modalidades de contratación y celebración de convenios permitidos.
2. Desnaturalización de los contratos: se da por diversas razones y ocurre, entre otras, cuando: el empleado sigue laborando después de vencido el plazo del contrato; cuando la obra o el servicio ya termino; el titular del puesto no se

reincorpora y el empleado contratado sigue laborando; cuando no se cumplen las formalidades legales establecidas en el contrato; cuando se ha evidenciado que hay simulación o fraude a la ley laboral.

3. Amonestaciones y sanciones: permite realizar rotaciones o cambios de aquellos colaboradores que hayan cometido alguna falta relacionada al incumplimiento del reglamento interno de trabajo, el código de conducta o los procedimientos internos de la empresa. Los niveles de sanción que la empresa aplica son: amonestación verbal, amonestación escrita, suspensión, y despido por falta grave.
4. Sindicatos: la finalidad de los sindicatos es defender y promover los intereses sociales, profesionales y económicos de sus afiliados, relacionados con la actividad laboral que desempeñan en la empresa en mérito a su relación contractual. De otro lado la organización está dispuesto a escuchar, conversar y negociar en cuanto a sus intereses y llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes, con el fin de promover un ambiente de confianza e integridad entre los empleados y la empresa.
5. Ceses del personal: se han establecido lineamientos y normas para aplicar en el caso de ceses del personal, que no es muy frecuente, considerando que la organización está enfocada en promover la retención del talento y el desarrollo de sus empleados.

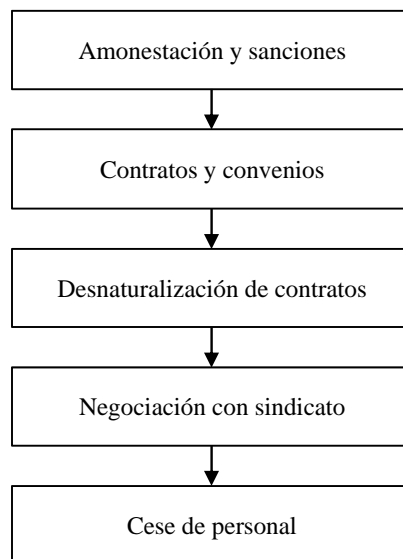


Figura 7. Etapas del proceso de relaciones laborales. Extraído de la “Guía de gestionando a mi equipo”, Cementos Pacasmayo, 2015. p. 66.

Chiavenato (2017) considera que es importante la capacitación de los gerentes y supervisores de recursos humanos para administrar los conflictos laborales, así como la adquisición de habilidades para la negociación de los mismos. Asimismo, considera que la organización debe preparar y capacitar a todos los jefes, principalmente a los más próximos de los obreros (supervisores de primer nivel) para que puedan entender y afrontar la realidad sindical y contribuir a evitar los conflictos laborales.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Chiavenato consideramos que Cementos Pacasmayo debería establecer en su proceso de capacitación un acápite especial para que los líderes de la organización a través de la capacitación y, entrenamiento estén en la capacidad de conocer, detectar y evitar los conflictos laborales y de esta manera se contribuirá a la paz social y creación de un ambiente de bienestar social y laboral.

2.2.8 Seguridad y salud ocupacional

El área de bienestar social como parte de la gerencia de recursos humanos brinda servicios de asesoría en temas de salud, sociales, de integración y recreación para los colaboradores, realizando una serie de programas que tienen por finalidad incrementar el nivel de satisfacción para que sean más eficientes y eficaces. También realiza programas de integración para el bienestar de las familias de los colaboradores.

Los programas que ofrecen Cementos Pacasmayo para el bienestar de los colaboradores son las siguientes: administración de recursos médicos, servicios de asesoría y soporte a los trabajadores y sus familias, exámenes médicos con periodicidad anual y desarrollo de actividades de integración y esparcimiento

Chiavenato (2017) manifiesta que la seguridad y salud en el trabajo tiene que ver con el entorno laboral, relacionados con el bienestar de los trabajadores, prevención de incidentes y accidentes y un ambiente de trabajo adecuado para la realización de las tareas asignadas.

Dentro los objetivos que persigue la empresa es contar con los más altos indicadores de desempeño en seguridad y salud ocupacional con la finalidad de crear un centro de trabajo que otorga seguridad a los colaboradores, para ello cuenta con comités de seguridad que tiene la finalidad de minimizar los incidentes y accidentes donde el área de recursos humanos cumple un rol de facilitador de acuerdo al presupuesto asignado, en el presupuesto incluye las actividades de integración de los trabajadores aprobado por la gerencia del área.

Los exámenes médicos son realizados con la finalidad de prevenir las enfermedades ocupacionales, no existe un seguimiento o plan de acción a los trabajadores por parte del área de bienestar social.

Conclusión preliminar

El análisis realizado en los procesos de recursos humanos de Cementos Pacasmayo nos ha permitido conocer la situación actual, las necesidades que existen, así como identificar algunas carencias en los procesos, las cuales tomaremos en consideración en la propuesta del sistema de gestión de recursos humanos en base a la teoría de distintos autores citados en cada proceso.

Capítulo III: Marco conceptual

En este capítulo se define los conceptos básicos que servirán como base en todo el desarrollo de la investigación; las cuales hemos considerado conceptos principales como: dirección de recursos humanos y procesos de recursos humanos. Además, se describen los modelos de gestión de recursos humanos de más relevancia escrita por los autores Cascio, Dessler, Dolan, Chiavenato, Gómez-Mejía, Ivancevich, Shuber y Huber, y Werther y Davis. Se presentarán las contribuciones realizadas en los modelos como: perspectiva, objetivos, funciones, resultados obtenidos y la evaluación de la gestión de recursos humanos.

3.1 Procesos de recursos humanos

Los procesos de los diferentes modelos suelen estar comprendidos por funciones y actividades, las cuales tiene profundas interrelaciones entre ellas. La planificación, el reclutamiento y la selección son los principales procesos integradores. Los procesos de retención y desarrollo (capacitación y el desarrollo de planes de carrera) integran el segundo compromiso de la dirección de recursos humanos. Finalmente, los procesos correspondientes a evaluación, remuneración y relaciones laborales se posesionan en el último lugar.

En los últimos años los investigadores de la dirección de recursos humanos han incrementado paulatinamente el número de procesos que se desenvuelven dentro de las empresas. Como afirma Singer “aunque la mayoría de los procesos tiene que ver con planificación, reclutamiento, selección, formación, compensación, los departamentos de personal han comenzado a intervenir en la planificación, la mejora de la productividad, la reestructuración, el desarrollo de estrategias y la mejora de la calidad de vida laboral” (Singer, 2009: 45). Seguidamente, se describen los procesos de la dirección de recursos humanos.

3.1.1 Planificación

La planeación radica en decidir las actividades que se llevarán a cabo para que la organización consiga sus objetivos y asegurar que los empleados estén en el lugar preciso cuando se les necesite. Además, integrar y optimizar la asignación de tareas, adaptación al entorno laboral y aceptar los desafíos que esboza hacer una planificación.

Mondy (2010) expresa que este proceso permite cubrir de manera interna y externa la oferta de pretendientes frente a la cantidad de cargos instituidos por la empresa dentro de un período establecido. Este proceso cuenta con dos elementos: la disponibilidad y la necesidad.

Este proceso constituye un requisito esencial para la adecuada toma de decisiones en la gestión de recursos humanos de la empresa. Asimismo, garantiza los recursos en cantidad y cualidad que se necesitan en los diferentes niveles de la organización tanto a corto, mediano y largo plazo. Dolan (2003) declara que la planificación se cimienta en el establecimiento de las necesidades y disponibilidades del personal para un confín transitorio en particular, con el propósito de alcanzar en cada situación un ajuste oportuno.

En esta etapa también se gestiona la movilidad de puestos, individuos y conocimiento. Estos elementos contribuyen a desarrollar, en distintos niveles, las capacidades estratégicas de la organización para competir en el ámbito laboral. Igualmente se debe considerar como un método para estimar la petición venidera de los empleados en la organización, con el propósito de hacer planes que refuercen la estrategia y consentir cubrir las vacantes necesarias para alcanzar los objetivos (Werther y Davis, 2014).

3.1.2 Reclutamiento

Para Werther y Davis (2014) en este proceso se identifican a los candidatos idóneos y con mucho potencial para cubrir una plaza vacante que requiere la empresa, comenzando este proceso con la búsqueda de los candidatos y termina con las solicitudes que la empresa ha requerido para los nuevos puestos de trabajo, la cual se va a seleccionar.

Este proceso se debe dar siempre en forma oportuna, y es ideal que se cuente con un número adecuados de candidatos que cumplan y reúnan competencias, habilidades

y actitudes que se establecen el puesto laboral. Además, se comunica a todos los participantes las actitudes y aptitudes necesarias que se requieren para desempeñar el cargo de manera eficiente.

Chiavenato (2017) plantea que el proceso de reclutamiento tiene como propósito atraer candidatos calificados y capacitados que puedan desempeñar un puesto de trabajo. En este proceso se brinda la información y es donde se va a anunciar las oportunidades laborales que se pretende cubrir teniendo como finalidad proporcionar los mejores candidatos para el buen funcionamiento de la empresa.

En este proceso es donde se inicia la convocatoria de candidatos potenciales y clave y se espera que exista un equilibrio entre oferta y demanda de trabajadores donde haya una cantidad óptima de puestos de trabajo y candidatos que estén dispuestos a cubrir esa vacante.

3.1.3 Selección

Maristany (2007) nos indica que el proceso técnico de la selección es el más importante ya que es donde se presentan los filtros para realizar la selección del candidato idóneo con habilidades potenciales a través de un empleo interno y externo para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo dentro de la organización.

Este proceso consiste en escoger entre todas las personas interesadas que han postulado al candidato idóneo que cumpla con los requisitos del perfil del puesto de trabajo y que tenga la actitud y predisposición para adaptarse a la organización.

Morales (2014) manifiesta que en una organización el proceso de selección de personal se debería cubrir con personal interno y externo y debe buscar en todo momento los mejores postulantes y cubrir los puestos laborales diseñados en la organización, la cual va a ayudar a mejorar la productividad con un mejor desempeño laboral.

En el proceso de selección de personal se utilizan varios tipos de pruebas como “las cognoscitivas, motoras y físicas, medición de los intereses y la personalidad, y rendimiento” (Dessler, 2009: 218). Con esto se puede medir las habilidades técnicas y blandas de los candidatos y consideramos que las habilidades blandas son las más importantes y difíciles de filtrar en los candidatos.

3.1.4 Análisis y diseño de puestos

Inclusive, anterior al reclutamiento de personal, se tiene que elaborar la descripción del puesto en el que consignará las funciones y actividades del puesto requerido (Dessler, 2009); dicha planificación nos permitirá encontrar al personal idóneo (Werther y Davis, 2014).

En ese contexto, Mondy (2010) señala que el análisis y diseño de puestos es el proceso a través del cual se determina las obligaciones, las habilidades y el conocimiento que debe tener un candidato para poder desempeñar de manera eficiente un cargo en la empresa.

Así también, Chiavenato (2017) afirma que para poder entender un puesto es imprescindible especificarlo, es decir, mostrar al detalle las obligaciones que constituyen y diferencian a los distintos puestos existentes. Es en este proceso, donde se valoran los puestos de trabajo al clasificarlos y poder realizar una comparación; haciendo un ejemplo con el organigrama de la empresa donde se identifica de manera gráfica la ubicación, interrelación y comunicación de los puestos de trabajo en la empresa (Werther y Davis, 2014).

3.1.5 Evaluación del desempeño

Maristany (2007) expresa que la evaluación del desempeño es parte de la administración de las organizaciones porque es un proceso que permite detallar los puestos laborales y los niveles de influencia, se determina las técnicas para evaluar el progreso profesional de los trabajadores y desarrollar las competencias y habilidades por medio del esfuerzo y aptitudes, instaurando un orden en la generación del manual de categorización de puestos.

La finalidad de la evaluación es proveer un detalle preciso y confiable de modo en que el trabajador se desempeñe en el cargo. Las técnicas de evaluación deben estar vinculadas de forma directa con el puesto. Además, es imprescindible que posean niveles de valorización o estándares de comprobados por completo. De igual forma, la evaluación facilita las decisiones referentes a retribuciones y promociones; permite detectar las necesidades de formación y mejorar el clima en la organización (Pereda y Berrocal, 2011).

Dessler (2009) expresa que el propósito de la evaluación de desempeño es comprender el desempeño de los empleados para instituir los planos de acción

conforme a los resultados conseguidos. Durante el proceso se usan métodos para evaluar el valor que un trabajador contribuye a la empresa, en un periodo establecido.

La evaluación de desempeño, por lo tanto, se debe considerar como un mecanismo para gestionar, conducir y supervisar a los empleados; así como también puede indicar la mejora continua de la empresa el progreso del personal y profesional del empleado y la utilización apropiada de los recursos humanos. Alles (2015) señala que este mecanismo enlaza relaciones entre el responsable y sus empleados que conllevan a satisfacer las expectativas y alcanzar los resultados.

3.1.6 Capacitación y desarrollo

Maristany (2007) se enfoca básicamente en el desarrollo de los recursos humanos el cual no solamente considera la instrucción al trabajador, sino también el aspecto de la formación ética, el aprendizaje de vivir en sociedad y el desarrollo de la persona, propiamente dicho, lo cual es muy importante para la organización y para el propio trabajador y que a través de los procesos de mejora y mediante el entrenamiento permanente permitirá estar al día con las nuevas tendencias y enfoques que permitan aportar soluciones y propuestas en la organización.

Es importante considerar que el proceso de desarrollo de los trabajadores sea evaluado, a través de diferentes técnicas y métodos establecidos que permitan contar con ejecutivos a futuro que conlleven a asegurar el éxito de la organización.

Mondy (2010) considera la capacitación como un proceso, en el cual la empresa determina primero sus necesidades específicas de capacitación y posteriormente determina sus objetivos específicos, determinando los métodos idóneos y el sistema de implementación pertinente para llevarlo a cabo, de esta manera busca ayudar a los novatos a adquirir los conocimientos y habilidades elementales para el desempeño de sus funciones en su actual puesto de labores.

También el proceso de aprender tiene como finalidad ir más allá del desempeño del puesto de trabajo actual y relacionado con una visión de largo plazo y acorde con los planes de sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Werther y Davis (2014) manifiestan que los empleados que han sido seleccionados para el puesto es muy probable que necesiten ser capacitados para lo cual deben adquirir habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño adecuado del puesto, pero también la organización a través del desarrollo busca que

sus empleados en el futuro asuman mayores responsabilidades que permitan su crecimiento integral y profesional del futuro ejecutivo en la organización.

Otro punto importante es las evaluaciones a los empleados a través de exámenes antes y después del curso permitirá conocer el grado de conocimientos adquiridos y como estos han sido plasmados en la labor efectiva de su desempeño laboral.

Según Dessler (2009) se requiere que las organizaciones deben capacitar a sus empleados nuevos y a los actuales para lo cual debe realizarse un análisis de dichas necesidades e implementarse los procesos de aprendizaje a través de las técnicas de capacitación más idóneas y que permitan motivar al empleado para lograr los resultados deseados de su efectiva contribución a la organización.

3.1.7 Remuneración y prestaciones

En este proceso es donde se generan los conflictos laborales dentro de la organización, siendo las remuneraciones y prestaciones la fuente principal que da inicio a las discordias y desavenencias entre los empleados; por ello la administración de recursos humanos se encarga de realizar la evaluación de desempeño a todos los trabajadores de manera metodológica con orientación a resultados con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa en un tiempo determinado, que traerá como consecuencia el plan de remuneraciones ecuánime para la mejora del desempeño laboral.

Mondy (2010) toma en cuenta los siguientes elementos como parte de las remuneraciones: la retribución financiera directa, que considera el pago monetario tales como: salarios, sueldos, comisiones; la retribución financiera no directa, son todas las erogaciones financieras no contempladas en el punto anterior, tales como: beneficios sociales, horas extras, descanso remunerado, etcétera. Finalmente, la retribución no financiera, que busca contribuir la satisfacción del personal en recompensa de la labor que desempeña o, como también, del buen clima laboral.

Las retribuciones que son otorgadas a los trabajadores, son a consecuencia de la fuerza laboral que pone a disposición de la empresa, como pueden ser en dinero, especies valoradas o desembolsos otorgados indirectamente. Los entes corporativos disponen de estrategias de homologación salarial para los puestos del mismo nivel jerárquico (Dessler, 2009).

En las compensaciones que son percibidas por los trabajadores deben existir vínculos de reciprocidad entre el personal y la empresa. En este proceso se espera la reciprocidad de los colaboradores con la empresa a través de las compensaciones que perciben mostrando la retribución a la empresa con un desempeño eficiente.

3.1.8 Relaciones laborales

Según Maristany (2007) los sindicatos, que agrupan a los trabajadores de una organización, surgen como consecuencia del cambio del sistema del capital y el trato, muchas veces, no adecuado que se le da al trabajador en las organizaciones, generando conflictos de intereses entre las demandas de los trabajadores y las propuestas u objetivos que tiene la empresa. Estos conflictos son llevados a una mesa de negociación que luego de una deliberación y acuerdos entre las partes se arriba a la celebración del convenio colectivo de trabajo.

El movimiento de la fuerza laboral tiene como filosofía fundamental la de una democracia organizacional en la cual debe primar la dignidad social para los trabajadores y que los empleados se agrupan, básicamente, en sindicatos por la insatisfacción que tienen frente a la administración de las organizaciones y frente a esta situación se obliga a las empresas por mandato legal a reconocer a los sindicatos y se establecen las negociaciones colectivas de trabajo con la finalidad de arribar a acuerdos que satisfagan a ambas partes, que después de seguir diversos procesos conlleve a la suscripción de los llamados convenios colectivos.

Werther y Davis (2014) señalan que los sindicatos son organizaciones abiertas que agrupa a trabajadores que tienen en común necesidades y deseos por satisfacer por parte de su empleador. La dinámica relación que se establece entre las necesidades de los trabajadores y los objetivos de la empresa conlleva a que se establezcan las relaciones colectivas de trabajos, para lo cual los gobiernos establecen normas legales que regulan dicha relación que permita arribar a buenos términos de satisfacción de ambas partes, lo cual se plasma en el contrato colectivo de trabajo.

Es importante que la empresa siempre intente, en el manejo de la negociación, reservarse acciones vitales de maniobra para poder continuar ejerciendo su labor directiva y que es muy importante llevar una buena relación con el sindicato para lo cual se debe llevar a cabo acciones adecuadas y oportunas, que tengan un contenido de justicia e interés para beneficio y satisfacción de ambas partes.

Dessler (2009) expresa que los sindicatos buscan seguridad, mejores remuneraciones y condiciones laborales para sus agremiados dentro de un marco de justicia, humano y equitativo, para lo cual se establecen por mandato legal las negociaciones colectivas entre los trabajadores, a través del sindicato y el empleador, cuyo resultado se ve materializado a través del contrato colectivo de trabajo, que debe reflejar la entera satisfacción de las partes.

Según Chiavenato (2017) considera que las relaciones laborales en una empresa lo establecen la organización, los trabajadores y el sindicato y que con una buena política de relaciones laborales se puede llevar a cabo un clima laboral saludable y adecuado en la organización.

Cuando se presente un conflicto de intereses entre ambas partes, estos serán manejados y resueltos, generalmente, a través de la negociación colectiva llevada a cabo entre el sindicato y los representantes de la organización y que conllevará, después, a la celebración de un contrato colectivo o acuerdos laborales colectivos.

3.1.9 Higiene y seguridad en el trabajo

Según Maristany (2007) sostiene que la salud e higiene son fundamentales en una empresa para afrontar los eventos relacionados al bienestar laboral del personal, realizando exámenes médicos preventivos, prevención de accidentes en el centro de trabajo, para ello se debe conformar un comité de seguridad en el trabajo.

La empresa es responsable por el personal contratado, deberá facilitarles los equipos de protección personal; en tal sentido, el gran reto de la administración de personal es identificar las estrategias acordes con la normatividad de seguridad e higiene en el trabajo. El empleador debe garantizar al trabajador seguridad económica, física y social (Werther y Davis, 2014).

La higiene y seguridad tiene mayor importancia que los beneficios laborales, toda organización debe contar con recursos que permita cumplir con las condiciones mínimas de trabajo, evaluando los riesgos asociados al trabajo, asimismo el empleador debe capacitar a los trabajadores en el uso de equipos de protección personal, gestión de riesgos e identificación de peligros, procedimientos de trabajo seguro, etcétera.

Dessler (2009) manifiesta que la base para que los trabajadores sean más productivos consiste en ser escuchados y tomando en cuenta por las líneas de mando. La higiene y seguridad en el trabajo es fundamental porque es en este proceso donde

se previene los incidentes y accidentes. El área de recursos humanos debe elaborar un manual de prevención de accidentes; así como también establecer políticas de seguridad, higiene y salud ocupacional.

3.1.10 Ética y responsabilidad social

Chiavenato (2017) señala que la responsabilidad social es la actitud y el comportamiento - derivadas de sus actividades - que adopta la organización ante las exigencias sociales, pues las organizaciones como parte integrante de la sociedad, deben rendir cuentas de su trabajo a la sociedad y proporcionarle beneficios, caso contrario perderían todo crédito.

Tal es así que, por ejemplo, los problemas éticos que generalmente enfrentan los directivos, especialmente los que se marchan a dirigir otras regiones, son debido a la globalización: como los sobornos, que en algunos países no es ilegal (Gómez-Mejía, 2008).

En esa misma línea, Maristany (2007) asegura que cada empresa tiene una ética y una moral que no son expresadas, pero si reconocidas por todos sus integrantes, y en ese contexto, tratan de desarrollar los valores en el marco de su visión y misión, lo que muchas veces resulta en una serie de valores que no se comparten, que se contradicen con la realidad de la empresa y generan peores efectos sobre el personal, pues tienden a negarlo y/o encubrir el mal acto, resultando más útil la aplicación de medidas que exteriorizar la ética de la empresa.

En la actualidad las empresas son entes activos que aportan a la sociedad y constituyen en sus colaboradores en el marco laboral una parte importante de sus aspiraciones en la vida; por ello, las empresas deben ofrecer no sólo una remuneración a su trabajo, ya que el trabajador busca satisfacción y que la empresa aporte a su desarrollo personal y profesional dentro de la organización. Entonces, las nuevas responsabilidades sociales de la empresa se enmarcan en el cumplimiento de factores sociales internos y externos, es decir dentro de empresa como condiciones de trabajo, políticas salariales, políticas de recursos humanos y externos al mejorar su calidad de vida (Castaño, 2005).

3.2 Dirección de recursos humanos

Bessayre Des Harts (1988) señala, que las modificaciones realizadas en los años ochenta, esencialmente en la función del personal, ha sido comprendido esencialmente

como un costo conceptualizarlo en las organizaciones. Dicho de otra manera, la constante exploración de aminorar un costo, en este caso el trabajador, a la exigencia de optimizar el empleo de un recurso de más de la organización.

El desenlace del cambio conceptualización de los recursos humanos en la organización, las funciones y actividades de la dirección de recursos humanos se alejan de la perspectiva determinada por breve plazo, la influencia del análisis cuantitativo, el enfoque en los resultados, y la subordinación en las prácticas, para ubicarse en una óptica determinada por el mediano y largo plazo, el análisis cualitativo, el enfoque sobre los resultados de las acciones, adaptable e independiente.

También la dirección de recursos humanos se plantea como proactivas, es decir, se transforman principalmente activas y no reactivas. No solo responden ante los cambios sociales, económicos, tecnológicos, sino posesionar a la organización en una situación competitiva. Mueller (2005) indica que la dirección de recursos humanos se define y agrega el enfoque en todas sus funciones con el propósito de alcanzar el mediano y largo plazo, contribuir en la adaptación y progreso de la empresa.

Finalmente, indispensable indicar una tercera perspectiva que distingue la honda transformación experimentada por la función de personal: la gestión estratégica. Dyer y Holder son los que mejor describieron esta particularidad al asegurar que “en la década de los años ochenta la dirección de recursos humanos descubre la perspectiva estratégica” (Holder: 2004: 10).

3.3 Modelos de dirección de recursos humanos

En el último periodo de la evolución de la función del personal emergen los modelos sobre la dirección de recursos humanos. Estos modelos deben ser comprendidos como instrumentos conceptuales que se producen como apoyo para el entendiendo la realidad, es decir, marcos de referencia y orientación para la acción.

El enfoque teórico en el cual se asientan los diferentes modelos, es posible observar el acercamiento a las disciplinas actuales en materia de gestión empresarial. Los primeros modelos se cimentaron exclusivamente en principios sistémicos. Al comienzo de los años ochenta fueron incorporadas las proposiciones de contingencia y estratégico al régimen de la dirección de recursos humanos. Existen algunos arquetipos con un punto de vista aplicado o también llamados de diagnóstico; los

cuales facilitan el análisis específico de los sistemas de recursos humanos en las organizaciones.

Los modelos más destacados son los propuestos por Dessler, Casio, Heneman, Scarpello y Ledvinka, Shuber y Huber, Mikovich y Boudreu, Ivancevich y Gómez-Mejía. La investigación de estos modelos consiente en constituir un trazo del desarrollo que converge en la presente dirección de recursos humanos.

3.3.1 Modelo de Besseyre Des Horts

Quien mejor defiende la nueva conceptualización del personal como un recurso de la empresa, es sin duda, Besseyre Des Horts (1988). Este autor postula que es la competencia de recursos humanos la que garantiza la administración de las capacidades de la organización, al ejecutar destrezas para conseguirlas, motivarlas y desarrollarlas. La adquisición de recursos humanos se refiere a los procesos de reclutamiento, selección e integración de personal; la estimulación a la remuneración, evaluación de personal y a la mejora en calidad de vida laboral; y el desarrollo implica los planes de formación, gestión de carreras y sistema de información del personal.

Este modelo reconoce la importancia del diagnóstico externo e interno de la empresa a través de auditorías de recursos humanos, a fin de fundar los objetivos que den espacio a las estrategias de adquisición, motivación y crecimiento de recursos humanos.

3.3.2 Modelo de Scarpello y Ledvinka

Scarpello y Ledvinka (1988) establecen un modelo de gestión de recursos humanos desde el punto de vista sistémico y contingente, entendiéndose a la dirección de recursos humanos como un subsistema dentro de la organización, teniendo en cuenta el valor de las contingencias que le afectan.

El modelo plantea la necesidad de analizar las contingencias, especialmente las externas, que afectan a la dirección de recursos humanos. Considera, también, al subsistema de dirección de recursos humanos al mismo nivel que los demás subsistemas como el financiero, el de ventas o el productivo.

Dentro del subsistema de dirección de recursos humanos tenemos las actividades y funciones como parte de ellas. Las funciones son la planificación, implementación y evaluación de resultados y cada una de estas contiene actividades que se ejecutan de acuerdo a los programas y planes previamente instituido con la finalidad de lograr los

objetivos previamente trazados, teniendo en cuenta la misión, metas, estrategia y política de la organización.

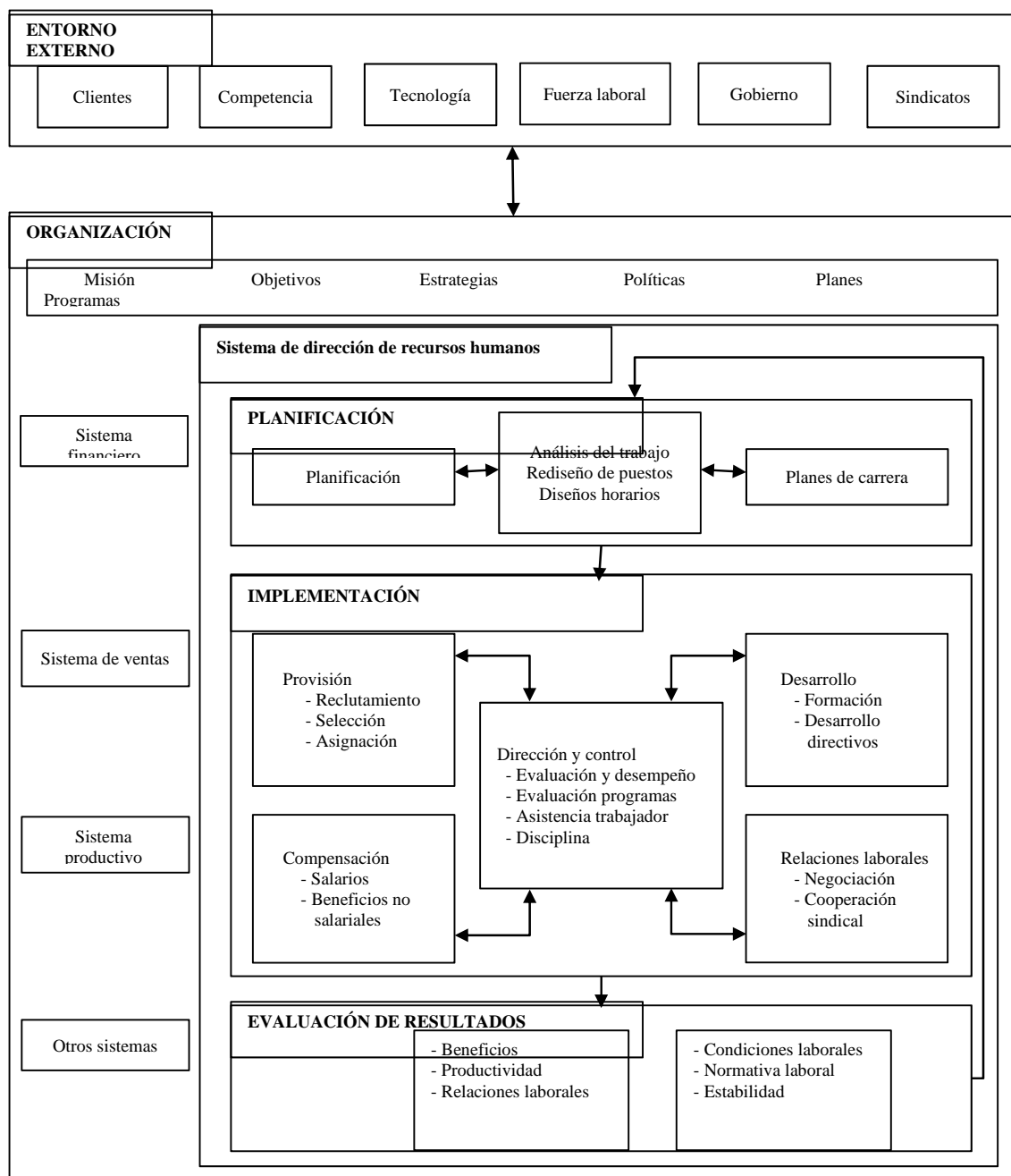


Figura 8. Modelo de Scarpello y Ledvinka, Extraído de “Personnel and human resource management”, Scarpello V., Ledvinka, J., 1995, p. 13.

Es importante apreciar la interrelación que se da entre las funciones y actividades que forman parte del subsistema de dirección de recursos humanos, lo que le da el carácter sistémico al modelo.

3.3.3 Modelo de Heneman

Heneman (1989) formula un modelo estratégico y contingente que contribuye a la mejoría de la efectividad de la compañía para posibilitar el logro de los objetivos empresariales, siendo que, las acciones de recursos humanos deben enfocarse hacia la mejora de la eficiencia del personal, y ello se alcanza por medio de la adaptación del empleado al puesto mediante actividades de apoyo y actividades funcionales.

La clasificación propuesta de las actividades posibilita la integración y operación de las actividades de la dirección de recursos humanos. Las actividades de apoyo posibilitan la obtención de elementos, básicamente informativos, que constituyen los inputs de las actividades funcionales, es indispensable que se desenvuelvan en una sucesión determinada. El orden debe ser primero las actividades apoyo y después las actividades funcionales.

Así también, a través de resultados como el nivel de desempeño, rotación, ausentismo o satisfacción en el trabajo se evalúa la efectividad de los empleados y por consiguiente el ajuste del trabajador al puesto.

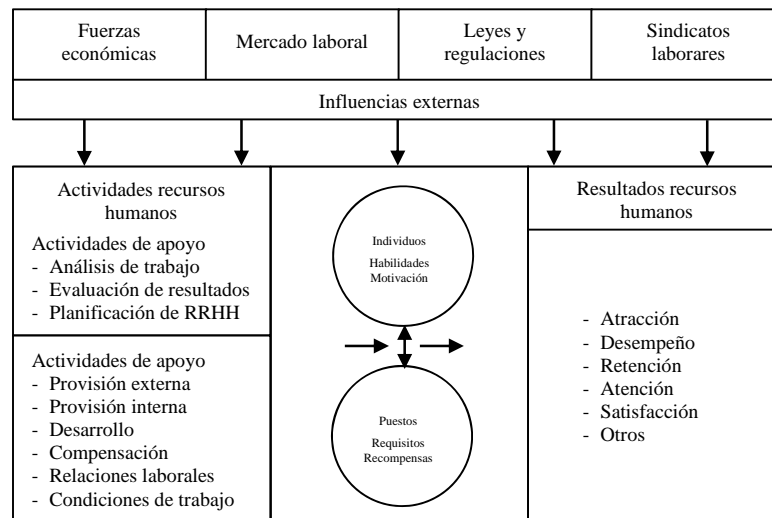


Figura 9. Modelo de Heneman. Extraído de “Personnel and human resource management”, Heneman, H., 1989, p. 8.

3.3.4 Modelo de Schuler y Huber

Schuler y Huber (1990) desarrollaron un modelo estratégico y contingente, en cual consideran que una gestión apropiada de los recursos humanos es un componente crucial y fundamental en la mejora de la efectividad organizacional. Además, indican

que las funciones y actividades que se realicen deben integrarse y orientarse a la consecución de tres de los objetivos estratégicos: atraer, retener y motivar a los trabajadores.

Los autores consideran que el propósito de los objetivos estratégicos en la dirección de recursos humanos tiene que establecer relación con una sucesión de criterios que posibiliten su evaluación como el grado de rendimiento, abandono de cargo, rotación o satisfacción en el trabajo.

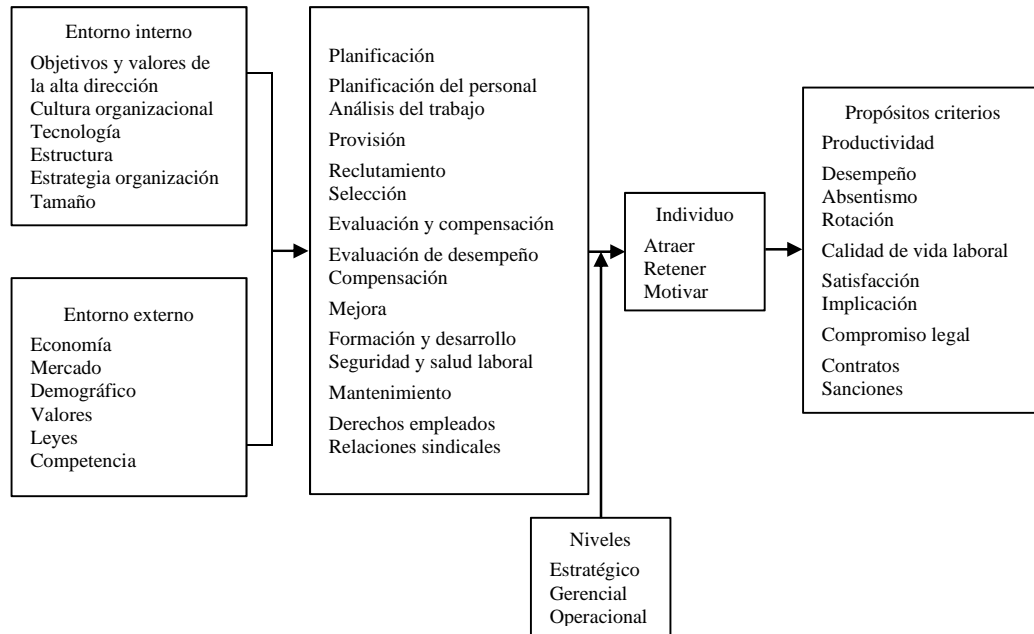


Figura 10. Modelo de Schuler y Huber. Extraído de “Personnel and human resource management”, Schuler, R.S. y Huber V.L., 1990, p. 9.

En el modelo se incorpora el análisis de las contingencias. Las funciones y actividades de la gestión de recursos humanos, señalan Schuler y Huber “no se llevan a cabo en el vacío, sino que se inscriben en un entorno externo e interno del que reciben influencias” (Schuler y Huber, 1990: 10). Por lo tanto, previamente al diseño y el desarrollo de alguna actividad de la dirección es preciso evaluar las contingencias externas e internas. En último lugar, otra característica esencial del modelo es que tiene relación con las actividades y funciones que integran los recursos humanos. De tal modo, las actividades y funciones mantienen una dependencia recíproca y muestran tres niveles de efectuarse: estratégico, dirección y operativo.

3.3.5 Modelo de Milkovich y Boudreau

Milkovich y Boudreau (1991) proponen un modelo estratégico y de contingencia, el cual enfoca a los recursos humanos en calidad de un componente de la organización que debe administrarse adecuadamente en base al desarrollo de las estrategias y también valorar las contingencias internas y externas.

Los autores expresan que se debe comprobar si los objetivos de recursos humanos tienen resultados esperados, así como proceder a replantearlos en un proceso continuo y dinámico. También examinan la interdependencia entre decisiones de los recursos humanos con la estrategia empresarial y las características individuales de las personas; fundamentalmente en las decisiones y la consecución de los objetivos.

Otro propósito del modelo es que las organizaciones valoren las contingencias externas, principalmente económicas, sociales y jurídicas, gradualmente se adhieren circunstancias internas como la estrategia empresarial, la cultura organizacional, el nivel tecnológico y el tamaño. La variación de las contingencias internas está caracterizada por la afiliación de piezas vinculadas con los recursos humanos.

3.3.6 Modelo de González y de Elena

El modelo propuesto por González y Elena (1997) está enfocado hacia las perspectivas como: estratégico, sistémico y de diagnóstico, los cuales deben ser parte de la dirección de recursos humanos, con el propósito de plantear estrategias, tener en cuenta las influencias (internas y externas) y realizar una revisión de los resultados de organizacionales y de los recursos humanos.

Los autores indican que existen dos tipos de variantes que pueden perjudicar la gestión de recursos humanos en las empresas, siendo estas de carácter interno y externo como las competencias, el mercado laboral, los valores, los factores económicos, los sindicatos y la realidad nacional forman parte de las contingencias externas; siendo la estructura organizacional, el tamaño, tipo, tecnología y naturaleza de las tareas las contingencias internas.

Este modelo se explica en una sucesión de objetivos estratégicos de la dirección de recursos humanos que permiten a la empresa lograr sus metas, habilidades de los recursos humanos y manejar eficientemente las capacidades, contribuir a la organización empleados con el adiestramiento requerido y motivados, reforzar y mantener la calidad de vida, autorregulación de los trabajadores, aumento de

satisfacción, y soportar políticas y conductas éticas que favorezcan el cambio organizacional.

3.3.7 Modelo de Peiró

Peiró (1999) establece su modelo de análisis multifacético y de las interdependencias en la gestión organizacional (AMIGO) desde un enfoque relacional dado que se aprecia la obligación que exista un gran entendimiento de las relaciones con los demás aspectos del modelo.

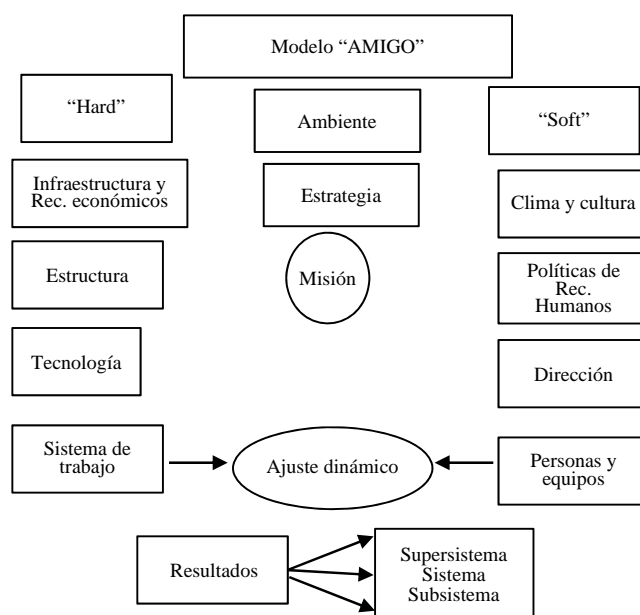


Figura 11. Modelo de Peiró (AMIGO). Extraído de “Papeles de psicología”, Pieró, J., 1999, p. 12.

El modelo ayuda mucho en el análisis, comprensión y en el proceso de gestión de los diferentes cambios que suelen suceder en las organizaciones, Además, brinda un ambiente adecuado para el progreso de la evaluación, auditoría y diagnóstico de la empresa puesto que hace posible la formulación sistémica de la evaluación en cada una de las facetas del modelo.

Las facetas del modelo se agrupan en “hard” (duras) e incluyen: los sistemas de trabajo, la estructura, la tecnología, la infraestructura y recursos económicos; y “soft” (blandas) que incluye: cultura de la organización, las políticas de recursos humanos, el clima, la dirección, las personas y equipos, y un tercer grupo denominado ambiente, que es el único componente sobre el cual no se tiene mucha intervención.

Los resultados de la organización se evalúan a partir de la misión y están relacionados al suprasistema puesto que la empresa tiene que contestar a las demandas

del ámbito, cautelar el crecimiento y garantizar la prolongación del sistema, lo que se reflejará a través de los resultados del subsistema. Respecto a los resultados de la gestión de recursos humanos desarrollada a partir una actuación competente, esta se aprecia en la eficiencia de la organización y en la calidad de la vida laboral.

3.3.8 Modelo de Dolan

El modelo propuesto enfatiza en el enfoque estratégico, basado en el desarrollo de la competencia de la organización, por medio de la gestión de recursos humanos es posible comprender la fuerza de las capacidades y recursos “La fuerza competitiva estará supeditada a las nuevas herramientas, una de las cuales es la gestión de recursos humanos” (Dolan, 2003: 12).

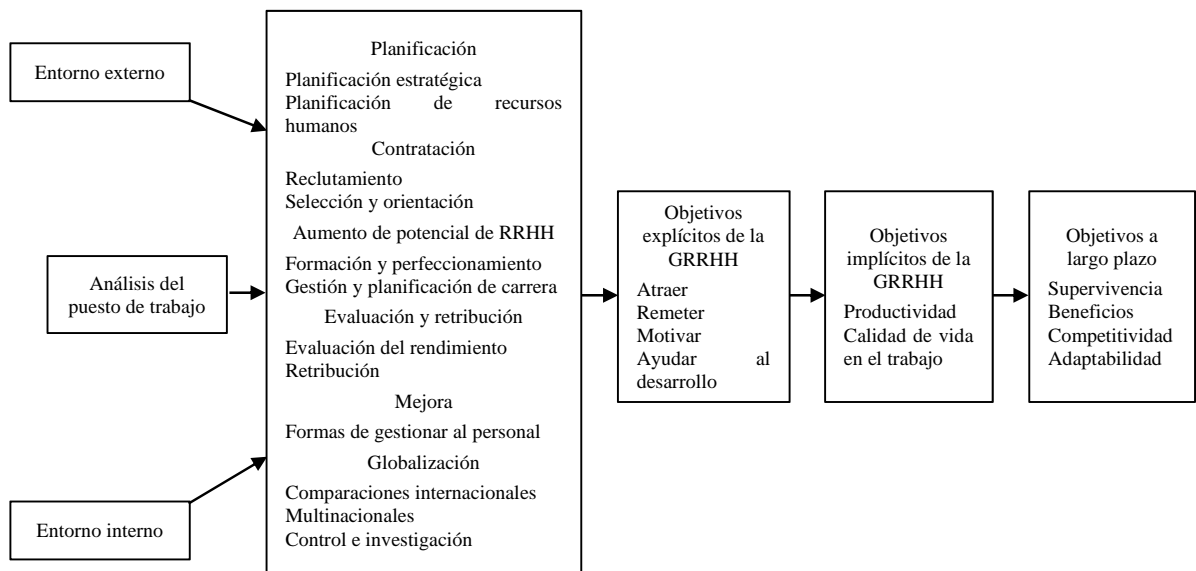


Figura 12. Modelo de Dolan. Extraído de “Gestión de recursos humanos”, Dolan, S., 2003, p. 12.

Dolan (2003) señala que los objetivos estratégicos de la organización deben ser vinculados con la gestión de recursos humanos con la finalidad de atraer candidatos cualificados, retener a los trabajadores idóneos, motivados y fomentar su desarrollo personal y profesional en la organización. Este planteamiento del modelo permitiría a la empresa obtener un resultado coincidente con los objetivos de largo plazo y mejorar la productividad y acrecentar el nivel de responsabilidad de los trabajadores.

El autor considera que hay elementos internos y externos que están transformando las organizaciones y como los recursos humanos vienen contribuyendo con el logro de los objetivos estratégicos de las empresas. En primer lugar, el apoyo a la alta

dirección, se define la importancia de poseer la gestión de recursos humanos en la empresa; en segundo lugar, la estrategia, porque establece las peculiaridades comunes que la empresa necesita de sus trabajadores; en tercer lugar, la cultura, por medio de valores, ética y manera de tratar a los empleados; en cuarto lugar, la tecnología e infraestructura, que hace mención a las herramientas y el tamaño de la organización

3.3.9 Modelo de Maristany

Maristany (2007) en su modelo de gestión analiza cómo se conllevan los vínculos y relaciones laborales con una perspectiva sistémica y estratégica, con su aporte y estudio agrupa todas las técnicas que se van a utilizar en la administración del talento, donde prioriza la práctica laboral de los trabajadores con el fin de lograr los objetivos dentro de la organización.

En el modelo propuesto se señala que los recursos humanos es una agrupación de habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes donde las personas accionan para que la dirección tome las decisiones pertinentes tomando en cuenta las relaciones con sus trabajadores, generando su confianza y teniendo como misión el contribuir de una manera responsable los objetivos de la organización.

El autor en la perspectiva estratégica nos menciona que no es posible cumplir los objetivos como parte de la estrategia sino se cuenta con el personal necesario pero entrenado y capacitado para desarrollar su máximo potencial en el momento y lugar adecuado dentro de la organización definiendo en su propuesta el planeamiento de carrera en la gestión del talento humano como “una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal para el futuro” (Maristany, 2007: 16), mostrando las ventajas y beneficios del proceso: disminuye las disputas y conflictos, facilita las tareas para lograr la facilitación y la empresa se preocupa por su desarrollo en el futuro.

3.3.10 Modelos de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy

El modelo que plantean los autores Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) está orientado desde una perspectiva estratégica e integradora con los procesos de planificación de la organización. Asimismo, consideran los aspectos sistémico (integración e interrelación) y contingente en la organización.

Los autores enfocan su modelo de manera más gerencial que simplemente la función propiamente dicha de recursos humanos. Mencionan que los gerentes de

unidades tienen que hacer frente habitualmente los temas concernientes a la gestión de los empleados.

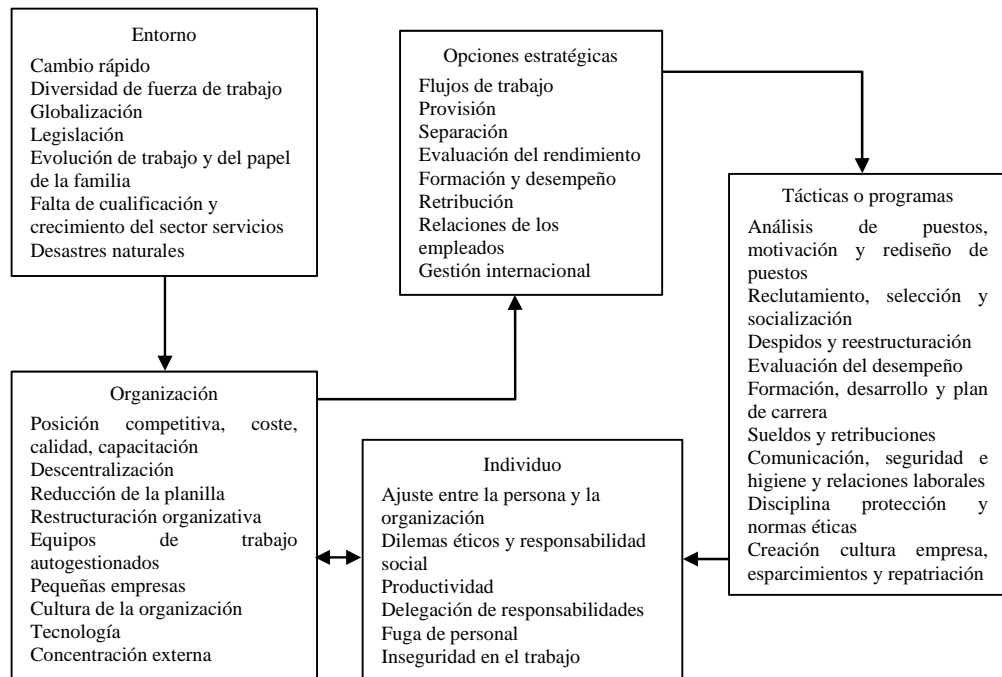


Figura 13. Modelo de Gómez-Mejía. Extraído de “Gestión de recursos humanos”, Gómez-Mejía L., Balkin D., Crady R., 2008, p. 32.

En este modelo se identifican el desarrollo de las relaciones funcionales con el entorno y el desempeño alcanzado; los cuales son primordiales en la dirección de recursos humanos. En absoluto, mide el nivel de adaptación de las estrategias de recursos humanos al conglomerado de las estrategias de la empresa, apoyándose en el conocimiento del entorno, tanto externo a la propia organización como interno.

3.3.11 Modelo de Dessler

Dessler (2009) plantea un modelo basado en la perspectiva estratégica, en el cual constituye una correspondencia mutua entre la estrategia de recursos humanos y los planes estratégicos, al igual que, los resultados de la organización. Esto implica enunciar y efectuar políticas y prácticas de recursos humanos que procuren conductas en la organización con el propósito de lograr sus fines estratégicas.

El autor expone que el modelo procura integrar las funciones de la dirección recursos humanos mediante la motivación de los miembros de la compañía, con la

intención de obtener los resultados y en consecuencia la obtención de incentivos, beneficios y motivaciones no económicas.

En el modelo se incluyen procesos retroactivos y evaluativos de las actividades que se cumplen para motivar al empleado. Sin embargo, en el modelo se traza un planeamiento estratégico y contingente, este se ciñe a apreciar la forma en que se puede el ámbito económico, político y tecnológico sobre la dirección de recursos humanos.

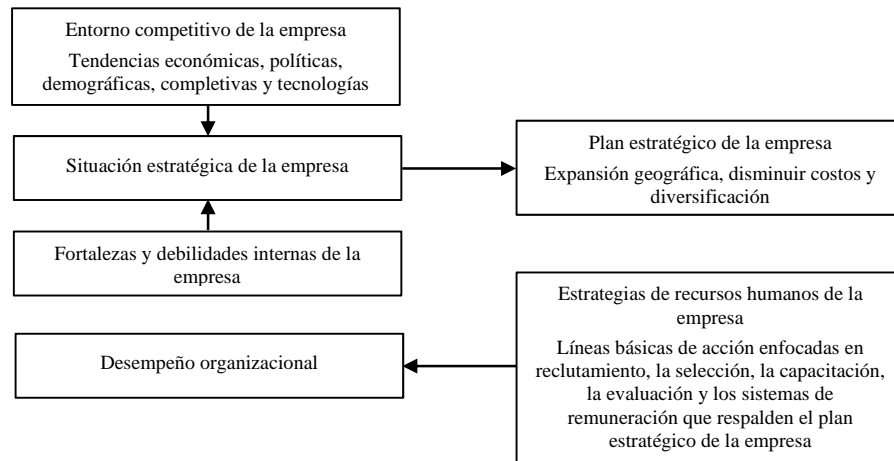


Figura 14. Modelo de Dessler. Extraído de “Administración de recursos humanos”, Dessler, G., 2009, p. 86.

3.3.12 Modelo de Mondy

Mondy (2010) establece un modelo sistémico, relacional y contingente en la administración de los recursos humanos, en las cuales todas las áreas funcionales están muy interrelacionadas, teniendo en cuenta que las decisiones de determinada área afectarán a las demás. Se establece una concentración en las actividades estratégicas orientadas hacia la misión.

El autor considera que existe un ambiente externo, constituido por factores interrelacionados que afectan en las funciones de la administración de los recursos humanos y que se encuentran en el entorno de la entidad y de los cuales se tiene, generalmente, poco control. Entre estos factores externos tenemos: el marco legal, la sociedad, el mercado laboral, los sindicatos, la competencia, los accionistas, los clientes, la tecnología, la economía y los hechos imprevistos. Estos elementos juntos o separados pueden establecer restricciones sobre la forma en que se desarrollan las actividades de la administración de recursos humanos.

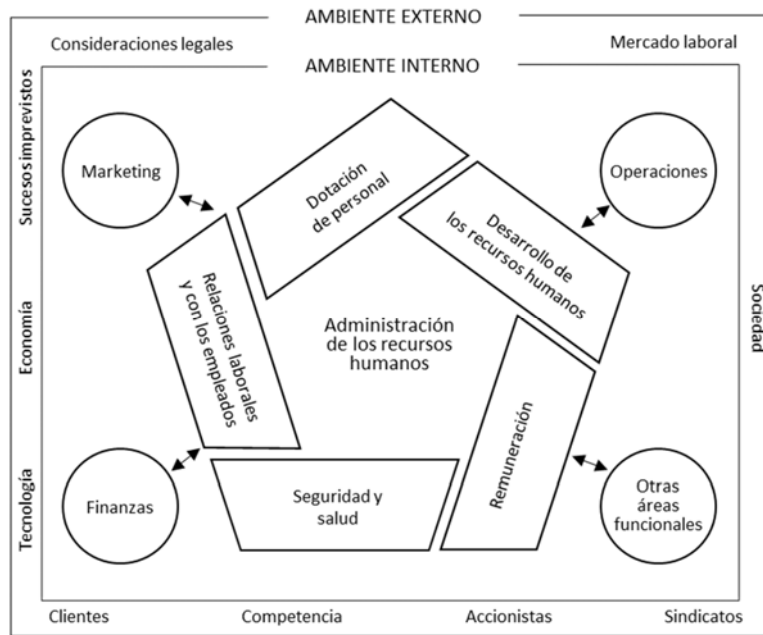


Figura 15. Modelo de Mondy. Extraído de “Administración de recursos humanos”, Mondy, W., 2010, p. 9.

El modelo persigue una administración eficaz de los recursos humanos y para ello los resultados de la administración de dichos recursos, realizados a través de las diversas tareas y actividades, son evaluados mediante una auditoría estratégica de los recursos humanos que permite determinar qué tan cerca estamos de los objetivos trazados.

3.3.13 Modelo de Ivancevich

Ivancevich (2012) desarrollo un modelo estratégico, contingencia y de diagnóstico que propone un escenario de referencia que permite la definición y estudio de los elementos destacados en la gestión de recursos humanos. Este escenario de referencia es indispensable, puesto que, el fundamental rol que representa la dirección de recursos humanos en el alcance y la manutención de la efectividad organizacional.

El autor considera que la organización recibe y realiza influencias internas y externas, las cuales causan un efecto en la gestión de recursos humanos. La organización debe mantener el empeño por diseñar e implementar estrategias convenientes con el fin de perseguir el crecimiento de la organización, beneficios y supervivencia.

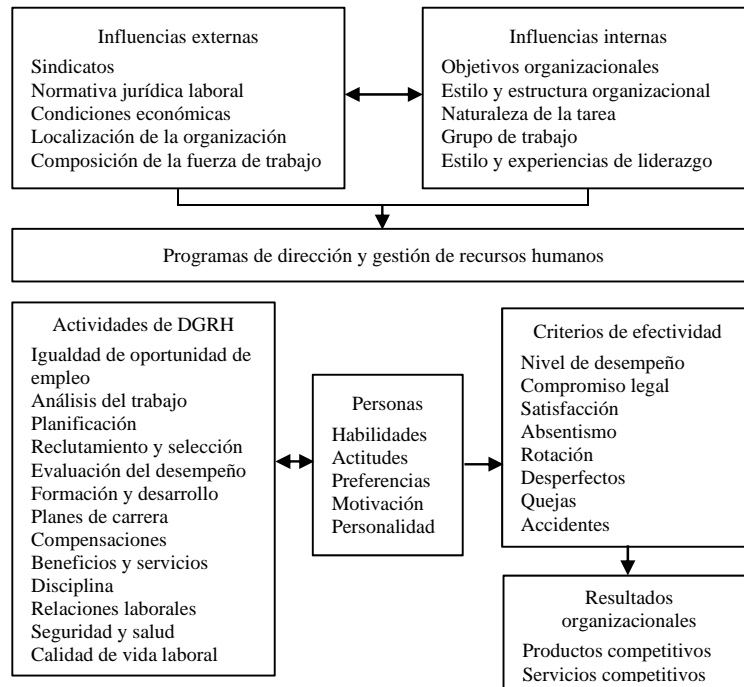


Figura 16. Modelo de Ivancevich. Extraído de “Human resources management”, Ivancevich, J., 2012, p. 46.

Este modelo se explica en una sucesión objetivos estratégicos de la dirección de recursos humanos que permiten a la organización lograr sus metas, manejar eficientemente las habilidades y las capacidades de los recursos humanos, contribuir a la compañía, trabajadores con la capacitación requerida y motivados, autorregulación de los trabajadores, aumento de satisfacción, reforzar y mantener la calidad de vida, y soportar políticas y conductas éticas que favorezcan el cambio organizacional.

3.3.14 Modelo de Werther y Davis

El modelo de Werther y Davis (2014) plantean que la administración de recursos humanos es como un sistema que congrega varias actividades que se relacionan e interactúan entre sí; es decir, que cada actividad realizada por la empresa es un subsistema, los cuales se encuentran directamente relacionados y son influenciados por elementos externos e internos, que la compañía debe considerar en el plan de contingencia.

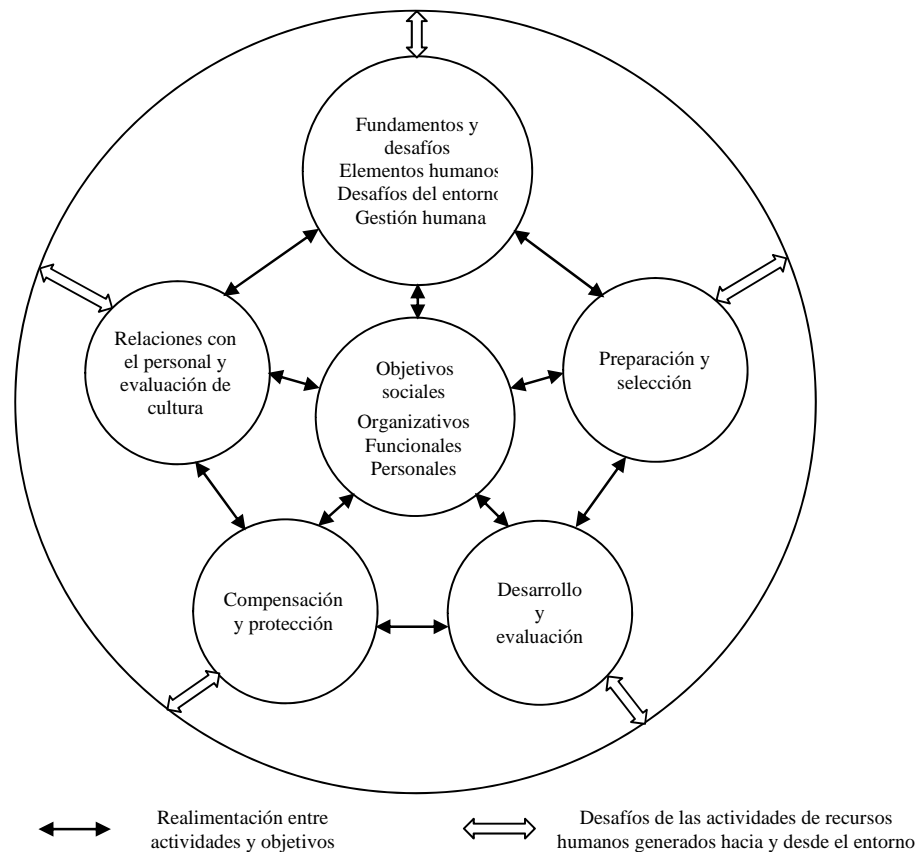


Figura 17. Modelo de Werther y Davis. Extraído de “Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas”, Werther, W., Davis, K., 2014, p. 3.

Los autores definen los subsistemas de recursos humanos partiendo de la necesidad de insumos, transformarlos, y convertirlos en productos. Por lo tanto, para inspeccionar que las actividades de los subsistemas fueron desarrolladas modo apropiado, se evalúa el producto, con la finalidad de determinar si es el indicado y satisface los requisitos o no, esto produce una retroalimentación.

Los subsistemas que conforma el modelo mantienen una sinergia propia y actúan interdependientemente con el fin de reforzar las diversas actividades que son clave para el cumplimiento de metas y objetos de la organización.

3.3.15 Modelo de Cascio

El modelo elaborado por Cascio (2016) se enfoca desde la perspectiva estratégica y contingencia. El autor toma como punto de partida la determinación de los objetivos estratégicos, los cuales tiene que encaminar y orientar las funciones y tareas de la

dirección de recursos humanos. De esta manera las funciones y tareas desisten de ser un simple anexo de procedimientos para incorporarse en un modelo con evidente arraigo sistémico.

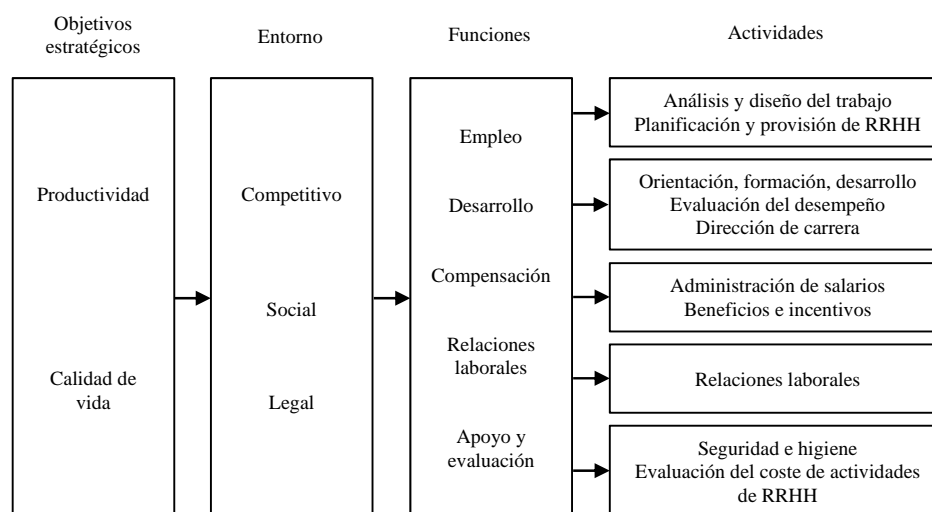


Figura 18. Modelo de Cascio. Extraído de “Managing human resources: productivity, quality of work life, profits”, Cascio, W., 2016, p. 123.

Este modelo de dirección de recursos humanos está orientado hacia una categoría relacionada con los elementos conductuales como motivación, satisfacción, comunicación, conductas en grupos, etcétera. El autor concibe que la dirección de personal esté orientada a las conductas de las humanas en un ámbito laboral.

Las contingencias que se tiene en cuenta son esencialmente las referentes al entorno externo, predominando las del ambiente competitivo global, entorno legal en el cual, se debe asentarse la gestión de recursos humanos de una empresa y el ámbito social, principalmente por la variedad: de género, de edad, cultural, racial, entre otros.

3.3.16 Modelo de Chiavenato

Chiavenato (2017) plantea un modelo desde la perspectiva sistémica, el cual está constituido por subsistemas, por medio de los cuales los recursos humanos son atraídos, conservados, desarrollados e inspeccionados por la organización. Asimismo, los subsistemas cambian acorde con la circunstancia y están supeditados a los elementos humanos, organizacionales, ambientales, tecnológicos, etcétera.

El autor propone que la administración de recursos humanos sea definida de modo de un subsistema de la organización, esto supone situarse dentro de una

perspectiva sistémica y, por consiguiente, comprender la organización como un sistema social abierto. Este enfoque permite, sin duda, una óptica más amplia en el análisis de las compañías y la administración de sus recursos.

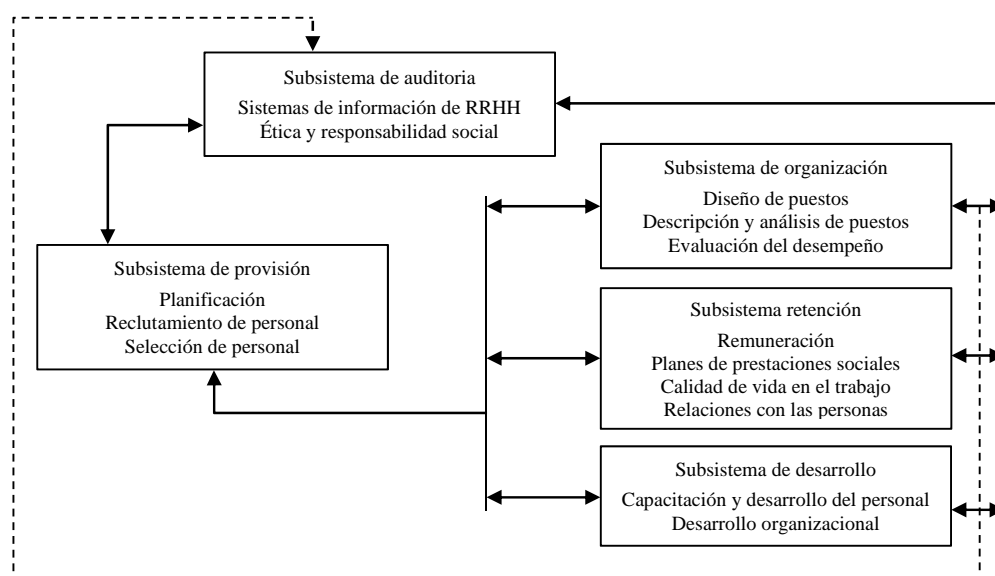


Figura 19. Modelo de Chiavenato. Extraído de “Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones”, Chiavenato, I., 2017, p. 102.

En el modelo no se instituyen eventualidades, sin embargo, el enfoque perspectiva de sistemas examina la constante y dinámica correspondencia entre los subsistemas, que transmitirán y admitirán influencias mutuas a las que cada uno reaccionara por medio de variaciones propios y la correlación que existe con el exterior.

Conclusión preliminar

Este capítulo nos permitió conocer las perspectivas de los modelos de dirección de recursos humanos, planteados por, Besseyre Des Horts, Cascio, Chiavenato, Dessler, Dolan, Gómez-Mejía, González y Elena, Heneman, Ivancevich, Maristany, Mondy, Milkovich y Boudreau, Peiro, Scarpello y Ledvinka, Shuler y Huber, Werther y Davis. Estos modelos nos servirán como marco de referencia para la elaboración de la propuesta de la investigación, principalmente en la integración e interrelación de los procesos, la influencia de contingencias internas y externas, la contribución de los resultados y la evaluación; que son parte de un sistema de gestión de recursos humanos.

Capítulo IV: Marco contextual

En el presente capítulo se analizará el contexto global, contexto regional y casos de estudio y el contexto local, en este último punto está comprendido por el análisis del macroentorno y el microentorno.

4.1 Contexto global

4.1.1 Análisis tridimensional de las naciones

Según Hartmann en su obra *The relations of nations*, considera tres aspectos fundamentales relacionados al proceso estratégico: intereses nacionales, factores del potencial nacional, y principios cardinales (D'Alessio, 2015).

4.1.1.1 Intereses nacionales

Son los intereses que un estado requiere para obtener un beneficio o cubrirse frente a los demás (Hartmann, 1983). Dichos intereses se han agrupado en cuatro niveles: “supervivencia, vitales, mayores y periféricos” (D'Alessio, 2015: 35).

El CEPLAN elaboró el plan bicentenario, con la visión del Perú al 2021 y para lograrlo se han considerado seis ejes estratégicos: “derechos fundamentales y dignidad de las personas, oportunidad y acceso a los servicios, el estado y la gobernabilidad, economía, competitividad y empleo, recursos naturales y el ambiente” (CEPLAN, 2011: 8).

En la tabla 1, mostramos la matriz de intereses nacionales del Perú a través del cual se muestra los intereses que mantienen en común y aquellos que son opuestos con otros países, reflejado a través del análisis realizado.

Tabla 1. Matriz de intereses nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			USA, Canadá	
2. Oportunidades y acceso a los servicios			USA, Canadá, China	
3. Estado y Gobernabilidad		Chile*		
4. Economía		USA, Canadá, China	México, Colombia, Brasil, Chile	
5. Competitividad y empleo		USA, China, Canadá	México, Colombia, Brasil, Chile	
6. Recursos naturales y ambiente		USA, China, Canadá, Brasil, Chile*		Bolivia*
Nota: * = intereses opuestos				

Nota: adaptado de “Un enfoque de gerencia”, D’Alessio, 2016, p. 34.

4.1.1.2 Factores del potencial nacional

De acuerdo a lo señalado por Hartmann, considera “siete elementos de poder nacional: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico- sociológico, organizacional- administrativo, y militar” (D’Alessio, 2015: 36).

- a. Demográfico, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) el Perú tiene aproximadamente 31 millones de habitantes, de los cuales 16 millones pertenecen a la población económicamente activa (PEA) y de los cuales más del 50 por ciento sus edades oscilan entre 25 y 44 años, es decir tenemos una fuerza de trabajo joven, lo cual constituye una fortaleza.
- b. Geográfico, según el INEI (2017) el territorio peruano tiene 1’285,215.60 km². Es el tercer país más grande de Sudamérica, considerado por su tamaño el número 19 en el mundo, está ubicado en la parte central y occidental de Sudamérica, es decir está ubicado estratégicamente para ser un enlace que conecte los mercados de Sudamérica, Estados Unidos y Asia. El Perú está distribuida en tres regiones: costa, andina y amazónica.
- c. Económico, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2017) la economía en crecimiento es una de las principales fortalezas del Perú. Aun considerando que en el primer trimestre del 2017 el crecimiento sufrió una

contracción ocasionado por el impacto negativo del fenómeno del niño costero y los escándalos de corruptela que ocurrieron en nuestro país (caso Odebrecht). Se estima que en la segunda mitad del 2017 y en el 2018 se recupere la inversión del sector público y del sector privado ocurra una recuperación de la inversión pública y privada. Se estima que el PBI tenga un crecimiento de 4,2 por ciento en el 2018.

- d. Tecnológico y científico, según INEI (2017) el 28,9 por ciento de los habitantes posee educación superior, el 40,9 por ciento de los habitantes mayores a los seis años tiene acceso a internet. Estos indicadores son muy bajos si los comparamos con otros países de la región.
- e. Histórico-psicológico-sociológico, el Perú como país posee grandes riquezas en su historia y su cultura. Tiene un pasado histórico que se remonta a la época de la cultura precolombina e incaica. Es reconocido en el mundo por que posee un gran legado reflejado en su historia y cultura a través del tiempo.

En el aspecto sociológico, de acuerdo a INEI, habita una significativa desigualdad económico-social en Perú, siendo en el 2016 la tasa de pobreza fue de 20,7 por ciento que si bien es cierto se va reduciendo lentamente, pero sigue siendo alto.

- f. Organizacional y administrativo, el estado de Perú basa su organización en tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial, adicionalmente tiene organismos autónomos y gobiernos a nivel regional y local. En los últimos años viene afrontando en la administración pública una corrupción de funcionarios contra la cual ha emprendido una lucha anticorrupción con resultados aún no satisfactorios.
- g. Militar, cuenta con el Ministerio de Defensa Nacional del Perú, el cual tiene a su cargo tres fuerzas militares: Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú, y Fuerza Aérea del Perú. Según el Banco Mundial (2016) los gastos para este sector son de 1,3 por ciento del PBI, y lo sitúa en la tercera ubicación en Latinoamérica, debajo de Colombia (3,4 por ciento del PBI) y de Chile (1,9 por ciento del PBI).

4.1.1.3 Principios cardinales

Según Hartmann, “los principios cardinales nacionales son el cimiento de la política exterior” (Hartmann, 1983: 16). Por eso es relevante hacer el análisis de las oportunidades y amenazas que emanan de los cuatro principios: “influencia de terceras partes, lazos pasados presentes y futuros, contra-balance de intereses, y la conservación de los enemigos” (Hartmann, 1983: 27).

- a. Influencia de terceras partes, el Perú no es ajeno a la globalización y como consecuencia de ello, últimamente ha celebrado tratados de libre comercio TLC, que hacen más sólidas las relaciones con los demás países del continente. Tiene firmado TLC con Estados Unidos, Canadá, China, Singapur y Tailandia (MEF, 2017). Es miembro de la Alianza del Pacífico, cuyo objetivo en común es beneficiar el desarrollo de la economía de las naciones que forman parte de ella.
- b. Lazos pasados, presentes y futuros, el Perú ha mantenido en los últimos años problemas limítrofes con Chile y Ecuador y estos constituyen aspectos relevantes que enlazan el pasado en asuntos relacionados a problemas limítrofes con dichos países. Con el País de Chile el último problema fronterizo concluyó en enero del 2014, con la sentencia de la Corte Internacional de la Haya, en el cual se dictaminaron las nuevas limitaciones marítimas entre Perú y Chile. En la actualidad es miembro de la Alianza del Pacífico, que la integran junto con México, Chile y Colombia, cuya finalidad es conseguir circular libremente sus bienes, servicios, capitales y personas.
- c. Contra-balance de intereses, actualmente el Perú cuenta con varias ventajas comparativas, por ejemplo: ubicación y riquezas naturales. En la actualidad ha centrado su atención en buscar países aliados y mercados para colocar sus productos de bandera.
- d. Conservación de los enemigos, el hecho de seguir manteniendo relaciones con nuestros enemigos o rivales nos permite ser innovadores y nos induce a la creatividad para producir nuevos productos agregándole valor. Los países latinoamericanos actualmente están compitiendo por atraer inversionistas extranjeros y continuaran en esa competencia por conseguir las mejores inversiones. compiten por la inversión extranjera y seguirán compitiendo por capturar mayores inversiones. Con el país de Chile competimos en diferentes

rubros, ya sea: social, económico y geográfico, como por ejemplo en la exportación de minerales, principalmente el cobre.

4.1.1.4 Aplicación del análisis tridimensional en Cementos Pacasmayo

Del análisis tridimensional se puede colegir que el panorama para Cementos Pacasmayo se muestra favorable, considerando que uno de los ejes estratégicos lo constituye la búsqueda de una mejor calidad de vida para todos los peruanos, lo cual implica que sea necesario e importante el desarrollo de la infraestructura a través del Estado y que permita construir vías de comunicación y servicios básicos, lo cual implicará demanda de cemento y otros productos relacionados y que son comercializados por Cementos Pacasmayo. De otro lado en la medida que la economía continúe mejorando en el Perú también debe mejorar la calidad de vida de su población y con ello tendrán un mayor poder adquisitivo que les permitirá adquirir viviendas o mejorar las ya existentes, a través de programas implementados por el estado y la empresa privada, consecuentemente esto beneficia al sector cementero y particularmente a Cementos Pacasmayo.

4.2 Contexto regional y casos

Al final del siglo XIX, surgen en Estados Unidos las primeras prácticas de gestión humana; las empresas estaban direccionadas a mejorar las condiciones mentales y morales de sus los trabajadores, no por nada el departamento de recursos humanos era llamado secretarías de bienestar (Barney y Kunda, 1995).

4.2.1 Caso Colombia

Las investigaciones sobre gestión humana en Colombia son pocas y se carece de un estudio integral que muestre la evolución, realidad y futuro de los departamentos de recursos humanos.

Dichas investigaciones concluyeron que las actividades de recursos humanos se desarrollan de manera poco preparada: los gerentes tienen dificultad para poner en acción los procesos y políticas de gestión humana, no hay indicadores y la inversión en tecnología es casi nula; sin embargo, esta contribución de las áreas de gestión humana a la organización se ha incrementado durante los últimos años (Price Waterhouse, 2002).

Por ejemplo, la investigación realizada por Price Waterhouse infirió que “una mayor inversión en recursos humanos favorece la productividad” (Waterhouse, 2002: 9). Por su parte, el estudio de Calderón (2008) donde a través de una muestra que se realizó a una empresa de distintos sectores y tamaños expuso que las áreas de recursos humanos generan valor a las empresas en sus cinco dimensiones: “proyección estratégica, gestión del cambio, eficiencia y eficacia, liderazgo de las personas y responsabilidad social” (Waterhouse, 2002: 13).

En ese contexto, explicaremos a continuación cómo se caracterizan las prácticas de recursos humanos en las empresas colombianas:

- a. Proceso de selección: se diferencia según el tamaño de la empresa; las grandes empresas aplican criterios tanto técnicos como socioculturales, mientras que en las pymes se utilizan criterios de referencia, entrevistas y certificaciones (Calderón y Álvarez, 2006).
- b. Formación o capacitación: según Corpes (1995) las empresas están implementando modelos de gestión por competencias.
- c. Planes de carrera: las empresas han visto desarrollar el talento mediante prácticas asociadas a la gestión de carrera (Saldarriaga, 2008).
- d. Evaluación del desempeño: los empleados se encuentran poco satisfechos con los procesos de evaluación de desempeño; la causa obedecería a que este proceso es informal en muchas empresas y están dirigidos a advertir debilidades en vez de potenciar fortalezas.
- e. Sistema de compensación: conforme el estudio realizado por Calderón, Montes y Tobón (2004), el sistema remunerativo es aún incipiente pues mientras que se cumple con los mandatos legales, carece de planificación estratégica como herramienta que coadyuve al desarrollo.
- f. Otros: las empresas vienen desarrollando procesos como la gestión por competencias, cultura organizacional, desvinculación laboral asistida, gestión del conocimiento, responsabilidad social y ya están fortaleciendo a su capital humano en el contexto de tratarlos como socios estratégicos de la empresa.

Un estudio reciente realizado por la consultora Boston Consulting Group (2008) enfatiza en que las empresas colombianas, en camino hacia la globalización, deben desarrollar los siguientes cinco puntos críticos: responsabilidad social empresarial,

gestión del talento, gestión de la globalización, gestión de la diversidad y gestión del balance vida – trabajo.

4.3 Contexto local

4.3.1 Macroentorno

A través del esquema PESTE se desarrollará el análisis del macroentorno de la empresa según cinco factores: factores políticos, factores económicos; factores sociales, factores tecnológicos y factores ecológicos.

4.3.1.1 Factor político

Para Izquierdo (2018), la crisis política que actualmente atraviesa el país podría afectar el crecimiento del PBI estimado para el presente año. El mayor impacto sería en la parte de inversión privada, que se vería afectada por el menoscabo de la confianza del inversor a raíz de la incertidumbre en la estabilidad política. La incertidumbre en el ámbito político ha estrechado las perspectivas del acrecentamiento del país, hasta ubicarlas por debajo de las proyecciones del gobierno, que estima una expansión de un 4 por ciento en el 2018 impulsada por una recuperación de la inversión privada y pública.

La inestabilidad se expande inclusive al aspecto legislativo que regula la actividad empresarial, a consecuencia de la excesiva burocracia que imposibilita la constitución y formalización de los negocios, desfavoreciendo a los inversionistas e inclusive favorece actos de corrupción que perjudican el inicio o la ejecución de los proyectos y operaciones productivas, ocasionando una reducción en la inversión pública.

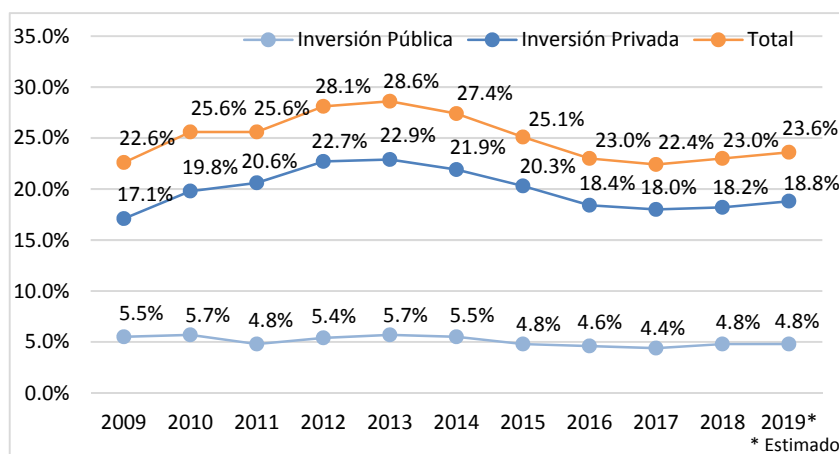


Figura 20. Inversión bruta fija 2009 - 2019*. Basado en el “Reporte de inversión”, BCRP, 2018, p. 14.

Referente a la política fiscal, se ha determinado una expansiva, con el fin de hacer frente a las consecuencias de la disminución de la economía mundial y principalmente en los países compradores de materias primas peruanas, como es el caso de China. En el Perú sean aplicados políticas para reducir el nivel de endeudamiento público, logrando que el endeudamiento sea inferior al 5 por ciento de su PBI (3.1 por ciento en el 2017), ubicando al Perú en una posición ventajosa frente al promedio para América Latina.

El gobierno continúa impulsando proyectos de obras públicas que permitan el desarrollo de la inversión en la infraestructura especialmente en carretas, intercambios viales, puentes viaductos y vías urbanas. Asimismo, en el mercado inmobiliario con la construcción casas, apartamentos, centros comerciales, y oficinas. La industria cementera se beneficia con el aumento de obras promovidas por el gobierno central, regional y municipal.

4.3.1.2 Factor económico

En la figura 21, se observa el cambio porcentual del PBI a partir del año 2008 hasta el año 2018, el crecimiento es positivo en todos los años, principalmente en el año 2008 que obtuvo un 9,1 por ciento, seguido por el año 2010 con un 8,3 por ciento. Sin embargo, después del año 2008, la variación anual se ha menguado incluso el año 2018 que alcanzo un 4,0 por ciento, no obstante, consiguió un incremento con respecto al año 2017.

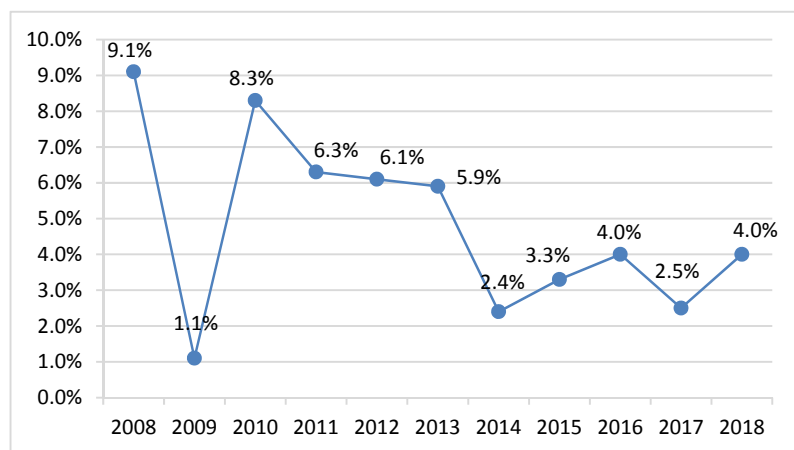


Figura 21. Variación porcentual del PBI. Basado en el “Reporte de PBI: actividades económicas según valores de precios”, INEI, 2008 - 2018.

La demanda interna en el 2017 reflejo un débil crecimiento en 1,6 por ciento, los factores que impactaron en su incremento fueron el poco dinamismo en la inversión minera y el gasto público. El consumo privado registro la menor tasa de crecimiento (2,5 por ciento) desde el año 2001. Por otro lado, se reforzó la posición de política monetaria expansiva con la finalidad de conservar la inflación dentro de la categoría uno a tres por ciento. Asimismo, se disminuyó la tasa de interés a 3,25 por ciento y la tasa de encaje en soles en 5,0 por ciento, con el propósito de flexibilizar las condiciones crediticias.

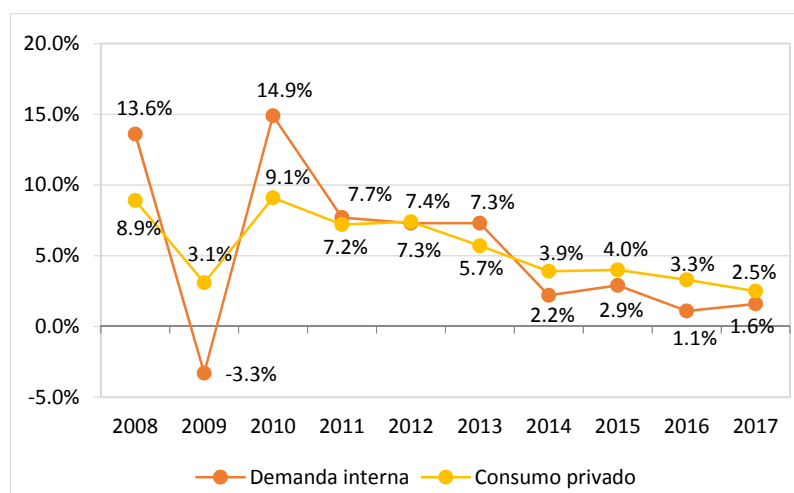


Figura 22. Variación porcentual de demanda interna y consumo privado: 2008 - 2017. Basado en el “Informe económico”, BCRP, 2017, p 24.

Concerniente al sector construcción en el año 2017 se acrecentó en 2,20 por ciento, producto del crecimiento del consumo interno del cemento en 0,26 por ciento, este incremento se debió principalmente a la inversión de empresas mineras, infraestructura vial y edificaciones privadas y públicas. También contribuyo el avance físico de obras, que creció en 8,16 por ciento debido al aumento de la inversión del gobierno local en 11,18 por ciento y el gobierno nacional en 9,18 por ciento. Sin embargo, la inversión en el gobierno regional fue negativa en -4,19 por ciento. En la figura 23, se puede observar la variación de la producción del sector construcción.

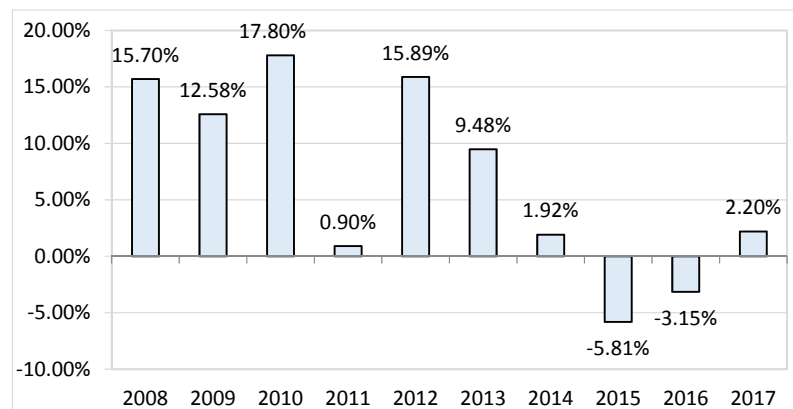


Figura 23. Variación de la producción del sector construcción: 2008 – 2017. Basado en el “Informe técnico de producción nacional”, INEI, 2017, p 16.

4.3.1.3 Factores sociales

A partir del año 2015, el total de la población en el Perú era de 31, 151,643 habitantes, con un aumento de 1, 689,710 personas con respecto al último quinquenio. En la figura 24, se observa el incremento sostenible de la población, con proyecciones de crecimiento hasta el año 2050. Aunque, la tasa de crecimiento anual ha decrecido hasta 1,1 por ciento en el año 2015, esto se debe a la reducción de la tasa de natalidad.

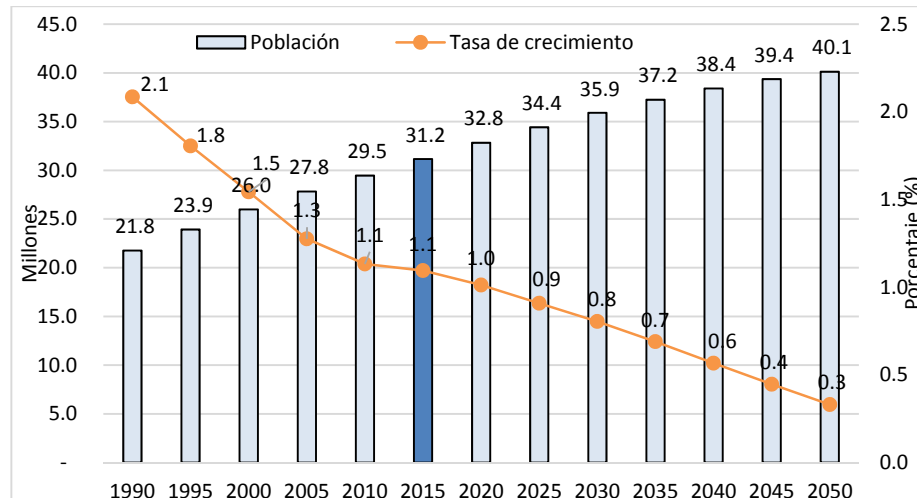


Figura 24. Estimación de población y tasa de crecimiento. Basado en el “Reporte de crecimiento poblacional (1990 – 2050)”, INEI, 2017, p 43.

El INEI emitió en el año 2017, la encuesta nacional de Hogares (Enaho), en la cual se indica que la tasa de pobreza aumentó un punto porcentual con respecto al año pasado, pasó de 20,7 por ciento al 21,7 por ciento de la población. En la figura 25, se observa el resultado que compromete que el 21,7 por ciento de los habitantes del país

sobrevive consumiendo menos del S/. 338 mensual, monto que el método del INEI, permite cubrir los menesteres básicos alimenticios y no alimenticios.

El trayecto se distingue especialmente en las regiones rurales. En áreas rurales, la pobreza aumento a 44,4 por ciento, mientras que en las áreas urbanas el aumento fue de 1,2 por ciento, con lo que esta situación afecta al 15,1 por ciento de la población. El departamento de Lima fue el que presento mayor deterioro en el Perú, en donde la pobreza remonto desde 11 por ciento hasta el 13,3 por ciento el año anterior.

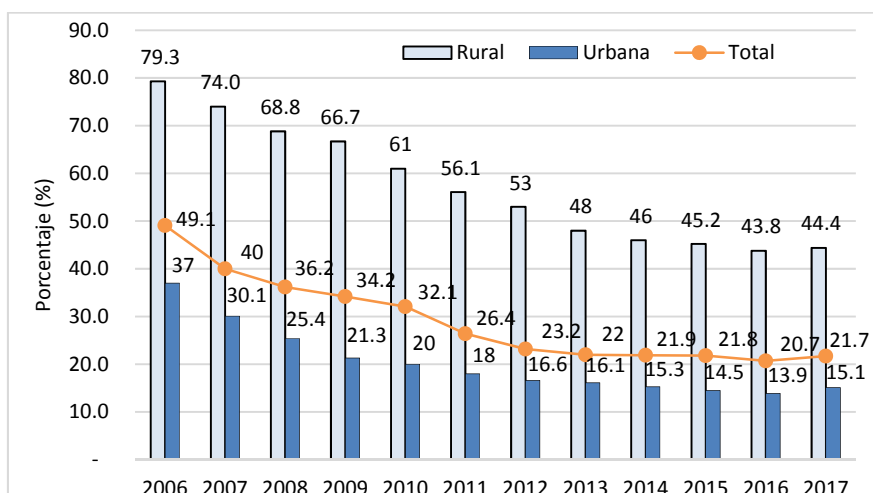


Figura 25. Porcentaje de población rural y urbana en el Perú. Basado en la “Encuesta nacional de hogares (2006 - 2017)”, INEI, 2017, p 16.

Las regiones con mayor registro de conflictos son Ancash (14,1 por ciento), Puno (9,6 por ciento) y Cusco (7,6 por ciento). Los tres principales conflictos sociales en nuestro país son del tipo socioambiental (63,6 por ciento), asuntos de gobierno local (10,1 por ciento) y asuntos de gobierno nacional (10,1 por ciento). En la figura 26, se puede observar los conflictos activos relacionados a las tres principales actividades en el 2018, la primera es la minera representaron durante este mes el 66,7 por ciento (60 casos); le siguen los conflictos por actividades hidrocarburíferas con 15,6 por ciento (14 casos) y los conflictos en las actividades de energía con 5,6 por ciento (5 casos).

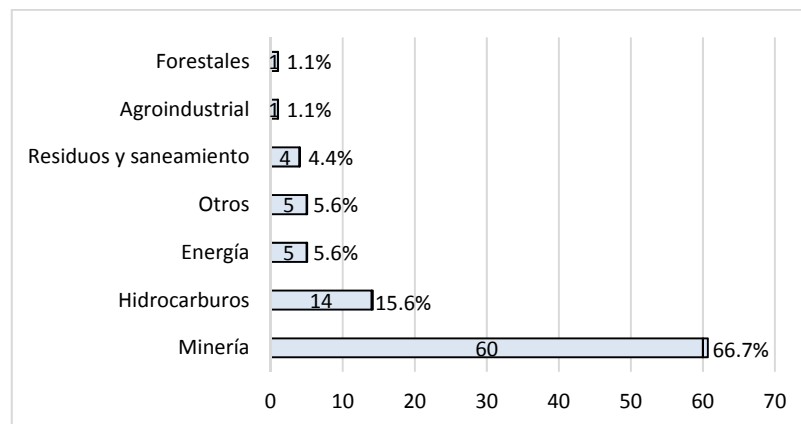


Figura 26. Conflictos socioambientales activos según actividad. Basado en el “Reporte de conflictos sociales”, Defensoría del Pueblo, 2018, p 36.

La Defensoría del Pueblo (2018) difundió el reporte de conflictos sociales de la constan un caso en la actividad cementera, el cual corresponde a la instauración de una fábrica de cemento de la empresa Caliza Cemento Inka S.A., en el distrito de San Andrés en Ica y una protesta registrada en contra de la empresa Cemento Sur en el distrito de Pusi en Puno.

4.3.1.4 Factores tecnológicos

En el año 2017 el World Economic Forum (WEF) publicó el informe Global de Tecnología de la Información, en donde, el Perú se ubicó en el sitio 90 de 139 países, con una puntuación promedio de 3,8, por lo que nuestro país mantiene la misma ubicación que el año anterior. El aspecto positivo que se resalta en el informe es una buena cobertura de red móvil que se posiciono en el primer puesto con una valorización de 2,0 y el índice de participación electrónica que se ubicó en la ubicación 24 con una valorización de 0.71.

Según el CONCYTEC, en el año 2017 el Perú designo el 0,15 por ciento del PBI en desarrollo e investigación tecnológico. La cifra es inferior en comparación con otros países como México (0,54 por ciento), Chile (0,38 por ciento) y Colombia (0,25 por ciento). En los próximos años se espera que la inversión en desarrollo e investigación de tecnología sea el 0,3 por ciento del PBI, esto conllevara a aumentar la productividad, generar mayor crecimiento y empleo de calidad.

Tabla 2. Índices de preparación tecnológica en el Perú

Indicador	Rango	Valor
Disponibilidad de las últimas tecnologías.	84	4.5
Servidores de internet seguros.	78	28.1
Competencia de internet y telefonía móvil.	1	2.00
Personas que usan internet (en, %).	88	40.2
Uso de redes sociales virtuales.	103	5.0
Impacto de las TIC en los modelos organizacionales.	83	3.9
Índice de participación electrónica.	24	0.71

Nota: adaptado de “Information Technology Report”, The Global Information 2017, p. 116.

En la figura 27, se aprecia que las pequeñas, medianas y grandes empresas que produjeron alguna diligencia económica durante el año 2016. En este tiempo, se inscribieron 76,886 empresas, de las cuales el 94,3 por ciento utilizaron telefonía móvil, el 91,3 por ciento hicieron uso de computadoras, el 88,5 por ciento usaron el servicio de internet, el 88,2 por ciento telefonías fijas, el 16,6 por ciento hicieron uso tanto de intranet como de PDA / Tablet y el 6,3 por ciento de extranet.

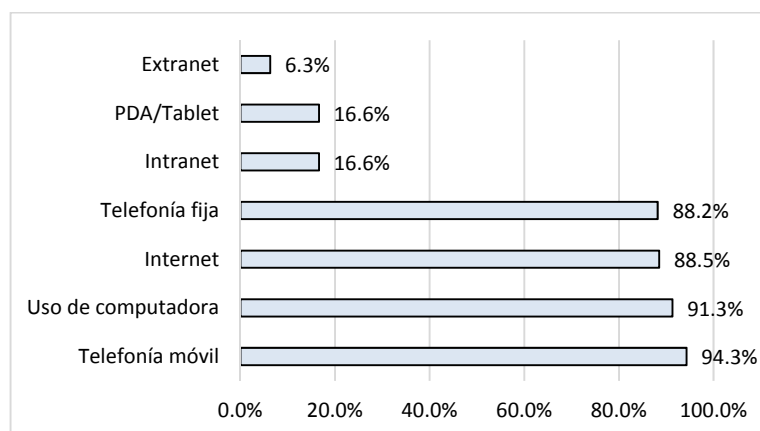


Figura 27. Principales TIC en las empresas. Basado en la “Encuesta de economía anual”, INEI, 2016, p 8.

Las principales empresas industriales, en especial las cementeras han visto necesario el uso de tecnología con el fin tener información pertinente para toma de decisiones, automatizar los procesos de producción, transformación digital e infraestructura de telecomunicaciones.

4.3.1.5 Factores ecológicos

La principal preocupación de las empresas cementeras es el cuidado del medio ambiente, su responsabilidad está orientada a minimizar la formación de residuos sólidos generados en los procesos de fabricación del cemento para esto las empresas cuentan con un plan de tratamiento de remanente sólidos basado en las normas internacionales que garantizan el cuidado del medio ambiente.

Según la Asociación de Productores de Cemento (ASOCEM), manifiesta que las fábricas de cementeras en el Perú tienen equipamiento de desempolvado que compone aproximadamente el 20 por ciento del costo total de una fábrica de cemento. En los últimos años las cementeras han introducido equipos de última generación y de gran efectividad al retener eficazmente el polvo de los gases que emanan por las chimeneas.

Otros aspectos importantes que deben considerar las empresas son el uso eficiente de los recursos hídricos como las aguas residuales, las cuales deben pasar por un tratamiento para ser reutilizadas, y la conservación y la defensa de la fauna y la de la flora en las zonas donde operan. En consecuencia, las empresas deberían tener implementado un sistemas de gestión ambiente y contar con certificaciones internacionales, de tal forma que, sea política de las empresa de minimizar el impacto ambiental que generan.

4.3.1.6 Matriz de evaluación de factores externos

En la tabla 3, se detalla las oportunidades y amenazas para la empresa Cementos Pacasmayo, a raíz del análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. El resultado es 2.56, lo cual representa una buena posición competitiva de la empresa en el sector construcción.

Tabla 3. Matriz EFE - Cementos Pacasmayo

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Incremento de la producción de cemento	0.10	4	0.40
2. Crecimiento del Producto Bruto Interno	0.03	3	0.09
3. Disminución de los valores de la inflación	0.15	3	0.25
4. Ley que permite obras por impuestos	0.02	3	0.06
5. Aumento de consumo privado y demanda interna	0.05	3	0.15
6. La adquisición de nuevas tecnologías	0.06	3	0.18
7. Incremento del precio del cemento	0.15	4	0.60
Amenazas			
8. Incremento medidas tributarias	0.11	2	0.22
9. Incertidumbre en la política económica	0.07	1	0.07
10. Corrupción	0.05	1	0.05
11. Aumento de desempleo	0.03	1	0.03
12. Modificaciones en la legislación ambiental	0.04	1	0.04
13. Conflictos sociales por motivos ambientales	0.08	2	0.16
14. Recesión en las economías del mundo	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.56

Elaboración: autores de esta tesis.

4.3.2 Microentorno

El análisis interno de la empresa Cementos Pacasmayo, se considerará seis áreas: administración y gerencia; marketing y ventas; producción y operaciones; investigación y desarrollo; finanzas y contabilidad; recursos humanos; ética y responsabilidad social; sistemas de información y comunicaciones.

4.3.2.1 Administración y gerencia

Cementos Pacasmayo fue constituida en el año 1957 bajo la Ley 26887 “Ley General de sociedades”, entre el 20 de agosto y el 6 de setiembre de 1956 la compañía obtiene los permisos definitivos de operación de parte de los ministerios de fomento y obras públicas y de minería, que conceden inicio oficial a la construcción e instalación del primer horno de clínker en la planta de Pacasmayo, el cual contó con tecnología alemana provista por la empresa MIAG (Muhlenbau and Industrie G.M.B.H).

El capital de Cementos Pacasmayo está representado por S/. 423, 868,449 que son acciones comunes con un 91,32 por ciento de la totalidad de acciones en circulación y S/. 40, 278,894 son acciones de inversión con un 8,68 por ciento de la totalidad de acciones en circulación, el valor de cada acción es de un sol. El 15 de octubre del 2015 la compañía recompró en rueda de la bolsa de valores de Lima el 73,81 por ciento de sus acciones de inversión de propia emisión (37, 276,580 acciones comunes) por S/. 108, 102, 082. El 19 de enero de 2017 la compañía recompró adicionalmente 7, 911,845 acciones de inversión de propia emisión (15.66 por ciento) por un valor de S/. 10, 224, 230.

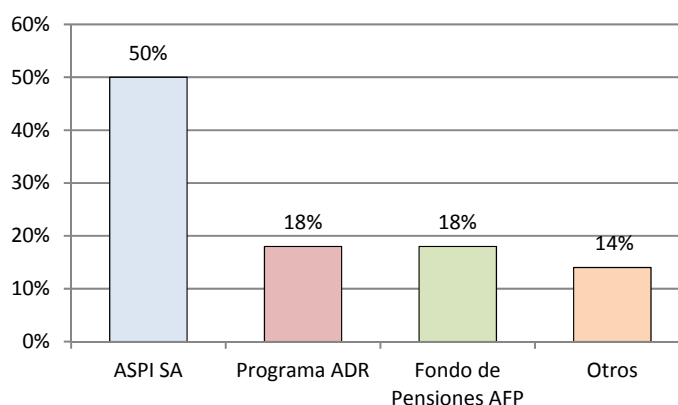


Figura 28. Composición societaria del capital. Basado en la “Memoria anual”, Cementos Pacasmayo, 2017, p. 56.

Tabla 4. Composición del capital social

Tipo de acciones	Comunes		Inversión		Totales
Inicial	Cantidad	423,868,449	Cantidad	40,278,894	464,147,343
	Valor (S/.)	423,868,449	Valor (S/.)	40,278,894	464,147,343
	Porcentaje	91,32%	Porcentaje	8.68%	100%
Recompensa	Cantidad	37,276,580	Cantidad	7,911,845	45,188,425
	Valor (S/.)	108,102,082	Valor (S/.)	10,224,230	118,326,312
	Porcentaje	91,36%	Porcentaje	8.64%	100%
Totales	Cantidad	461,145,029	Cantidad	48,190,739	509,335,768
	Valor (S/.)	531,970,531	Valor (S/.)	50,503,124	582,473,655
	Porcentaje	91,33%	Porcentaje	8.67%	100%

Nota: adaptado de “Memoria anual”, Cementos Pacasmayo, 2017, p. 46.

La actividad económica de la empresa es la producción de cemento y cal en la región norte del Perú, sus acciones cotizan en la bolsa de valores de Lima y a partir del 08 de febrero del 2012 marca un hito importante al ser la primera empresa cementera en el Perú en listar sus acciones en la bolsa de valores de Nueva York, la bolsa más importante del mundo. El equipo directivo de Cementos Pacasmayo está constituido de la siguiente manera:

- a. Gerencia General, está a cargo de Humberto Nadal del Carpio desde el mes de abril del 2011 hasta la actualidad, tiene la función de incrementar el valor de las accionistas confiadas por el presidente del directorio Eduardo Hochschild Beek.
- b. Vicepresidente de Administración y Finanzas, liderada por Manuel Ferreyros Peña desde enero del 2008 hasta la actualidad, tiene como función de velar por los objetivos de la parte administrativa encomendadas por la Gerencia General.
- c. Vicepresidente del Negocio de Cemento, tiene como función velar por los objetivos de la parte operativa como actividad principal de la empresa, está a cargo de Carlos Julio Pomarino Pezzia desde enero del 2012 hasta la actualidad.
- d. Vicepresidente Legal, está a cargo de Javier Durand Planas desde el 2008 hasta la actualidad, tiene como función velar por los asuntos legales de la compañía.

4.3.2.2 Marketing y ventas

- a. Análisis de clientes: el mercado donde la empresa comercializa la marca Pacasmayo está distribuido por zonas geográficas en los departamentos de la Libertad, Lambayeque, Cajamarca y Piura a través de una amplia red de asociados como clientes principales. Otros tipos de clientes que podemos mencionar son las municipalidades, gobiernos regionales, universidades públicas y privadas, empresas constructoras y los consumidores finales.
- b. Venta de productos: la empresa vende toda la producción de cemento a Distribuidora Norte Pacasmayo S.R.L., quien se encarga de la distribución a través de los asociados ubicados en cada zona geográfica en el norte del Perú. Los tipos de cemento que comercializa Cementos Pacasmayo, podemos

mentar: cemento tipo I, cemento tipo II, cemento tipo V, cemento tipo ICO, cemento tipo MS, cemento puzolánico tipo IP, cemento Mochica.

- c. Fijación de precios: la fijación de los precios de cemento se realiza de acuerdo a la categoría del cliente, llámese asociados, constructores, público en general al por mayor y menor puesto en planta o destino. La fijación de precios de cemento está a cargo del área comercial liderada por la Gerencia Comercial y DINO S.R.L, asimismo la empresa otorga descuentos por días por incrementar las ventas y contrarrestar la competencia.
- d. Distribución: la comercialización está a cargo de la subsidiaria DINO S.R.L, que cuentan con una red de asociados en la región norte del Perú como parte de la fidelización de los clientes.

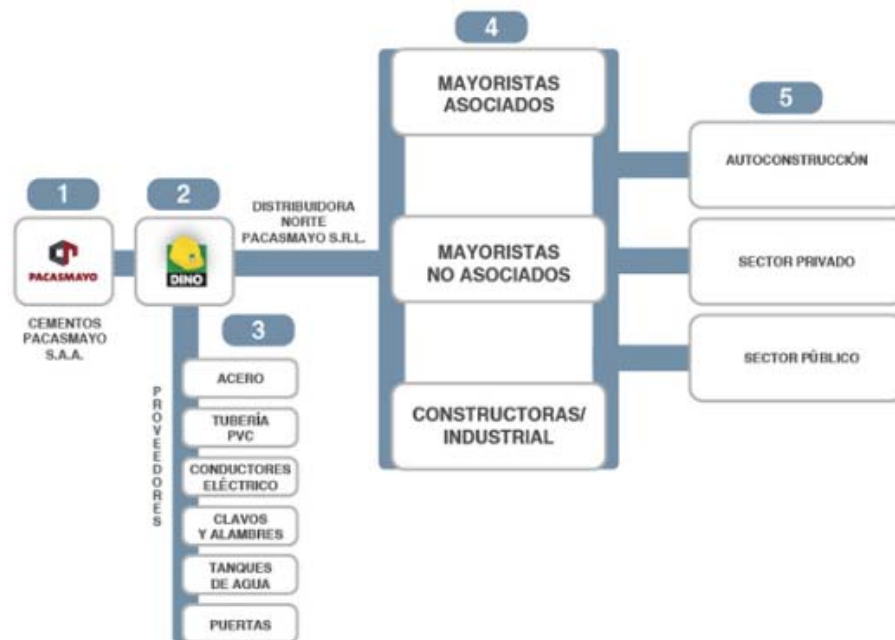


Figura 29. Esquema de distribución. Extraído de la “Memoria anual”, Cementos Pacasmayo, 2017, p. 32.

La comercialización de cemento lo realiza a través de dos canales de venta: el canal masivo, que es atendido por la red de asociados a DINO S.R.L., el cual representa aproximadamente el 95 por ciento de las ventas y el canal industrial que atiende a empresas constructoras y otras empresas que adquieren el cemento marca Pacasmayo, que representa la diferencia (5 por ciento).

4.3.2.3 Producción y operaciones

Cementos Pacasmayo lidera la producción, distribución y comercialización de cemento en el norte del país, elaborando productos que satisfagan las necesidades del sector construcción.

La planta Piura es considerada la fábrica de cemento más moderna y eco amigable de Latinoamérica debido al uso de su tecnología con cero por ciento de emisión de polvo y 100 por ciento de recirculación de agua. Por su parte, respecto de la planta Pacasmayo esta fue construida con tecnología alemana siendo una de las plantas industriales más importantes e históricas del norte del Perú.

El área de operaciones es la encargada de la producción de cemento, el proceso de fabricación inicia desde la explotación en canteras, el traslado a planta, chancado y secado de materias primas, clinkerización, adiciones y envasado del cemento en bolsas de 42.50 Kg en sus diversas presentaciones.

4.3.2.4 Investigación y desarrollo

Área encargada de realizar pruebas de laboratorio para buscar sustitutos de materias primas y adiciones a menores costos. También realizan pruebas de laboratorio para la elaboración de nuevos productos acorde a las necesidades de los clientes por zonas geográficas.

Cuenta con una estrategia y plan de acción definido para asegurar la mayor calidad de los productos que comercializa y la más alta satisfacción de los clientes.

4.3.2.5 Finanzas y contabilidad

Son las áreas encargadas de gestionar la disponibilidad de efectivo para la organización a través de las ventas y análisis de las cuentas por cobrar para afrontar las obligaciones a corto y largo plazo. El área de contabilidad se encarga de la elaboración de los costos y estados financieros para uso interno y reportar a entidades reguladoras incluido la bolsa de valores de Nueva York.

4.3.2.6 Recursos humanos

La igualdad de oportunidades, el respeto y la equidad, son características que Cementos Pacasmayo mantienen en su ambiente de trabajo. Esto se ha logrado gracias a la implementación de una serie de políticas y procedimientos, así como del

reglamento interno de trabajo y el código de conducta, que orientan el comportamiento del equipo.



Figura 30. Colaboradores por categoría. Basado en la “Memoria anual”, Cementos Pacasmayo, 2017, p. 69.

Al finalizar el período 2017, Cementos Pacasmayo contaba con 367 empleados. La rotación del personal fue de 2,3 por ciento. Se calculó considerando a los 31 empleados que cesaron en sus labores y los 61 que se unieron al equipo.

4.3.2.7 Ética y responsabilidad social

La empresa realiza sus operaciones en armonía con el medio ambiente y los grupos de interés. Para alcanzar este objetivo, centra sus acciones en cinco puntos clave de su sistema de gestión ambiental: reducción de los gases de efecto invernadero, reducción de la huella hídrica, gestión adecuada de residuos sólidos, conservación de la biodiversidad y cumplimiento de los compromisos ambientales.

Cada periodo, la empresa elabora el reporte de sostenibilidad aplicando los Estándares GRI (Global Reporting Initiative) y el Suplemento Sectorial de Minería y Metales, a través del cual, realiza un análisis para identificar y priorizar los temas relevantes para la empresa y para sus grupos de interés.

4.3.2.8 Sistemas de información y comunicaciones

La empresa ha iniciado el uso de la plataforma e-buy place para la gestión de sus compras de bienes y servicios. Con esta plataforma, todas las operaciones con los proveedores ingresan utilizando los criterios de homologación aplicados. Asimismo, en el caso de los contratistas, la plataforma estará interconectada con el sistema de control de ingreso a las plantas, permitiendo el ingreso solamente a los contratistas que cumplan con todos los requisitos de homologación. Cementos Pacasmayo invierte

en sistemas de tecnología que le permita mejorar sus procesos productivos y que represente ahorro de costos.

4.3.2.9 Matriz de evaluación de factores internos

En la tabla 5, se destacan las fortalezas relacionadas a la empresa Cementos Pacasmayo, así como también sus debilidades. El puntaje obtenido muestra un promedio ponderado de es 3.23, lo cual representa un comportamiento orientado a las buenas prácticas en la organización.

Tabla 5. Matriz EFI - Cementos Pacasmayo

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Materia prima principal (caliza) a bajo costo	0.15	4	0.60
2. Eficiencia operativa	0.10	3	0.30
3. Garantía de calidad	0.08	3	0.24
4. Almacenamiento de cemento en silos verticales	0.06	3	0.18
5. Utilización de insumos a costo cero	0.06	3	0.18
6. Consignación en la adquisición de embolsado	0.06	2	0.12
Debilidades			
7. Proceso manual de envasado de cemento	0.10	5	0.50
8. Desabastecimiento de materias primas	0.08	3	0.24
9. Falta de inversión en tecnología	0.08	4	0.32
10. Retraso de despachos por validación de producto	0.03	1	0.03
11. Disponibilidad de personal externo en emergías	0.08	2	0.16
12. Paralización en el despacho por lluvias	0.06	2	0.12
Total	1.00		3.23

Elaboración: autores de esta tesis.

4.3.3 Matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

La matriz FODA permite realizar el análisis interno y externo, asimismo la formulación de las estrategias de la empresa. En la tabla 6 se muestran los factores internos externos y las estrategias establecidas para la empresa Cementos Pacasmayo.

Tabla 6. Matriz FODA - Cementos Pacasmayo

Factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<p>F1: Eficiencia operativa, disminución del factor clinker/cemento para la reducción de costos.</p> <p>F2: Canal de distribución propio.</p> <p>F3: Posicionamiento y fidelidad de los clientes.</p> <p>F4: Capacidad de diseño para nuevos productos.</p> <p>F5: Personal con experiencia en hornos verticales y horizontales.</p>	<p>D1: No contar con personal externo disponible ante cualquier emergencia.</p> <p>D2: Proceso de embolsado de cemento en forma manual.</p> <p>D3: Retraso en despacho de cemento (tiempo de atención).</p> <p>D4: Escasos convenios con proveedores para gestionar la adquisición de materiales e insumos del exterior.</p>
Factores externos	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>O1: Inversión en desarrollo de productos novedosos.</p> <p>O2: Crecimiento del consumo interno de cemento.</p> <p>O3: Apoyo a la comunidad mediante obras por impuestos.</p> <p>O4: Tasa de inflación controlada (1.18% en el primer semestre de 2018).</p> <p>O5: Evolución de tecnologías para mejorar la competitividad (reducción de costos y optimizaciones de los equipos).</p>	<p>A1: Inversión en el Perú de cementeras transnacionales.</p> <p>A2: Ingreso de nuevos competidores al mercado.</p> <p>A3: Bajos precios de los competidores.</p> <p>A4: Manejo y control de residuos y políticas ambientales más restrictivas que incrementa costo de fabricación del producto</p> <p>A5: Desaceleración de la economía.</p> <p>A6: Incertidumbre por la política económica del gobierno.</p>
	Estrategias FO	Estrategias FA
	<p>FO1: Ampliar la cartera de clientes mediante la fabricación de productos para de obras de infraestructura o minería.</p> <p>FO2: Desarrollar programas de captación de nuevos clientes en las principales ciudades del norte y noreste.</p> <p>FO3: Reducir el precio de venta de los productos por medio de, el reajuste de costos y optimizaciones.</p> <p>FO4: Impulsar el uso de prefabricados para la construcción de viviendas o edificaciones.</p>	<p>FA1: Mejorar el precio de venta de los productos mediante la reducción de costos.</p> <p>FA2: Desarrollar nuevos productos en el norte y noreste del país (casas y cercos prefabricados).</p> <p>FA3: Poner en funcionamiento las nuevas normas de tratamiento de residuos, control de ruido y políticas ambientales.</p>
	Estrategia DO	Estrategia DA
	<p>DO1: Invertir en programas de retención del potencial y desarrollo.</p> <p>DO2: Realizar acciones a fin de ser una empresa atractiva para trabajar.</p> <p>DO3: Participar en proyectos de infraestructura para expandir y promover la marca.</p> <p>DO4: Desarrollar una cultura en la compañía centrada en optimizar los procesos y mejora continua.</p>	<p>DA1: Realizar mejoras en la infraestructura de planta a fin de aminorar la contaminación medioambiental.</p> <p>DA2: Invertir en el incremento de capacidad de producción de planta para mejorar los procesos.</p> <p>DA3: Formalizar los convenios con proveedores.</p> <p>DA4: Gestionar el financiamiento para los proyectos de ampliación de las plantas cementeras.</p>

Elaboración: autores de esta tesis.

Conclusión preliminar:

En este capítulo se realizó el diagnóstico de Cementos Pacasmayo, el cual comprendió el contexto global, contexto regional y el contexto local (macroentorno y microentorno). El resultado obtenido en el análisis de factores externos, la empresa cuenta con una buena posición competitiva en el sector construcción; y el resultado del análisis de los factores internos, la empresa está orientada a generar un buen clima organizacional y la adaptación de los estándares en sus operaciones. Finalmente, en la matriz FODA se definieron algunas estrategias que la empresa debería considerar para mejorar sus operaciones y potenciar el recurso humano en la organización.

Capítulo V: Metodología de investigación

Después de contextualizar nuestra investigación, en este capítulo nos enfocaremos en explicar el procedimiento metodológico, tanto el diseño, el muestreo, instrumentos de medición y las técnicas utilizadas, orientados a describir la metodología de investigación.

5.1 Diseño de la investigación

Como refiere Arbaiza (2014), en la definición del diseño de la investigación se debe tener en cuenta el alcance y el tipo de investigación que se desea realizar. Además, en esta etapa del proyecto, también se tiene que considerar el tiempo del estudio, el lugar donde se llevará a cabo la investigación, el tipo de muestra, el costo, etcétera. El diseño, depende de las peculiaridades propias de cada investigación, de su finalidad, de sus objetivos, entre otros.

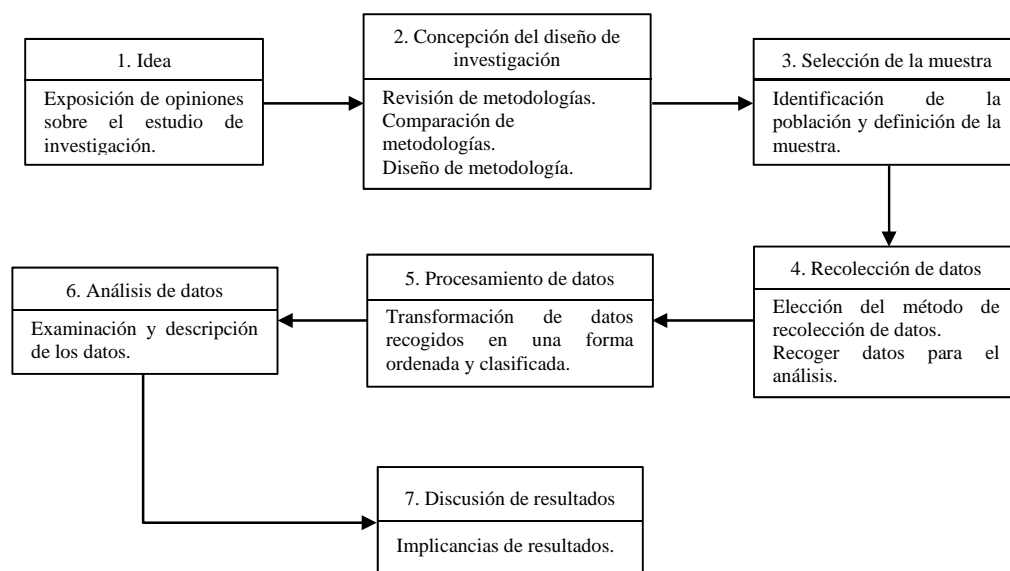


Figura 31. Diseño de investigación.

Elaboración: autores de esta tesis.

Nuestra investigación tiene un carácter no experimental porque observamos los sucesos tal como se desarrollan en su entorno natural para luego analizarlos, también hemos utilizado el tipo transversal porque se desarrolla en un periodo determinado de tiempo. Asimismo, consideramos que el estudio es exploratorio, ya que busca hacer un análisis de una situación particular, la cual es observar y examinar los problemas o inconvenientes que surgen en los procesos de recursos humanos; y descriptiva porque es posible hacer comparaciones entre las categorías de los trabajadores de la empresa.

5.1.1 Idea de la investigación

La idea surgió de la exposición de ideas entre los autores de la presente investigación, con el interés de investigar el tema perteneciente a recursos humanos. Las alternativas iniciales se consideraron aspectos concernientes a administración de personal, dirección de personal y dirección estratégica de recursos humanos; sin embargo, se ha elegido desarrollar una propuesta bajo la perspectiva de un sistema de gestión.

5.1.2 Selección de la muestra

Según los objetivos de la investigación, es esencial definir la unidad de muestreo o análisis, en este caso se va a elegir a un número de empleados de la empresa Cementos Pacasmayo. Teniendo definida la unidad de muestreo o análisis se procederá a delimitar la población (Hernández 2014).

Para el cálculo de la muestra, se partió del total de empleados de Cementos Pacasmayo; así, para esta investigación se ha considerado la población compuesta de 28 ejecutivos y de 339 empleados, siendo un total de 367 trabajadores. La clasificación del personal se detalla en la tabla 7.

Tabla 7. Cantidad de empleados en Cementos Pacasmayo

Cargo	Cantidad
Ejecutivos	28
Empleados	339
Total	367

Nota: adaptado de “Reporte de sostenibilidad”, Cementos Pacasmayo, 2016, p. 69.

Para estimar el tamaño de la muestra en correlación con el presente estudio, se optará por usar la fórmula de muestreo proporcional, con una población total de 367 trabajadores, un error máximo aceptable 5 por ciento; un nivel de confiabilidad de 95 por ciento; además, se considera asumir un 50 por ciento de población que tienen atributo deseado y 50 por ciento de población sin el atributo deseado.

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

Z: nivel de confianza.

p: porcentaje de la población que tiene el atributo deseado.

q: porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado.

N: tamaño de la población.

e: error de estimación máximo aceptado.

n: tamaño de la muestra.

A continuación, se procede a colocar en la formula los siguientes valores y se efectúa el cálculo correspondiente:

$$n = \frac{(1.962)^2(367)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(367 - 1) + (1.962)^2(0.5)(0.5)} = 188.13$$

Luego de haber realizado el cálculo, se obtiene que la muestra para el estudio debe estar conformada por 188 empleados (n=188.13).

5.1.3 Recolección de datos

Seleccionada la muestra, es necesario recolectar los datos, los métodos utilizados para la recolección son la entrevista y el cuestionario; los cuales, resultaron los más apropiados para la investigación. Estos métodos reflejan la validez y la confiabilidad de las respuestas de los participantes de la muestra.

La recolección de datos comenzó con las entrevistas, las cuales se realizaron en los ambientes de la empresa Cementos Pacasmayo, durante el desarrollo de las entrevistas se realizaron anotaciones (véase anexo uno). Las entrevistas fueron flexibles, abiertas y orientadas a conocer las experiencias, opiniones y percepciones referentes a la gestión de recursos humanos de la empresa.

El cuestionario utilizado en la investigación (véase anexo dos) se diseñó en base a preguntas con cinco posibles respuestas. La formulación de las preguntas fue

estructurada de manera simple y de fácil comprensión, con el propósito de obtener de manera breve la recolección de los datos.

La finalidad de aplicar entrevistas y cuestionarios fue identificar la problemática y la manera como se desarrolla actualmente los procesos de recursos humanos de la empresa en estudio.

5.1.4 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos conlleva a tener en cuenta una definición de criterios y un orden de los datos obtenidos, es decir, una adecuada tabulación en el tratamiento de los datos. Kothari declara, la tabulación “es una parte del procesamiento técnico por el cual los datos clasificados se colocan en forma de tablas” (Kothari, 2004: 18).

Con los datos recogidos de las entrevistas y cuestionarios, se generó un matiz de tabulación con el fin de ordenar los datos obtenidos. Se eligió el programa Microsoft Excel para estructurar la matriz, debido a su simplicidad y practicidad.

El registro de los datos en la matriz, facilitó el proceso de cotejo, detección de datos errados en el ingreso. Además, permitió observar los resultados mediante gráficos estadísticos.

5.1.5 Análisis de datos

Hernández (2014) señala que después de la clasificación, ordenamiento y transferencia a una matriz en un archivo y sin errores, el investigador debe proceder a examinarlos.

Se analizaron los resultados de los cuestionarios mediante un proceso sistemático y un análisis estadístico, el cual permitió conseguir deducir e interpretar los datos recogidos; estas actividades posibilitaron hacer una síntesis del análisis. Además, los resultados obtenidos fueron puestos en discusión con el propósito de conseguir conclusiones sobre el caso de estudio.

Posteriormente, se realizó una descripción de las puntuaciones obtenidas por los integrantes de la muestra elaboran. Asimismo, se elaboraron gráficos concernientes a los datos obtenidos en las entrevistas y cuestionarios.

5.1.6 Discusión de resultados

En esta etapa sostiene Hernández (2014) que los resultados generados en tablas, cuadros, graficas, etcétera; es necesario discutir los hallazgos que a su vez darán respuesta a las preguntas del problema de investigación.

En la presente investigación se realizó la discusión de los resultados, la cual evalúa los hallazgos producidos. Además, se describe la manera como los resultados fueron interpretados por los investigadores, así como también el análisis de las implicancias.

Conclusión preliminar

La metodología que plantea la tesis es una investigación exploratoria de carácter cualitativo que se inicia con el diseño de la investigación, la selección de la muestra, recolección, procesamiento y análisis de datos en las entrevistas a expertos y encuestas a los trabajadores de Cementos Pacasmayo procediendo a la discusión de resultados de la gestión de recursos humanos.

Capítulo VI: Análisis de resultados

En este capítulo se especificarán los resultados cualitativos obtenidos de las entrevistas a expertos y los resultados cuantitativos conseguidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Cementos Pacasmayo, el cual fue distribuido a las siguientes categorías de trabajadores gerente, jefe, coordinador, analista y asistente; procederemos a describir los resultados obtenidos del cuestionario.

6.1 Resultados cualitativos

Para nuestra investigación, se recopiló información de fuentes primarias a través de entrevistas a tres expertos del área de gestión humana de Cementos Pacasmayo, sobre aspectos referidos a los procesos de recursos humanos llevados a cabo en la empresa: la primera entrevista fue realizada al superintendente de gestión humana de la sede de Pacasmayo, la segunda al coordinador de gestión humana de la sede Piura y la última al superintendente de relaciones laborales de Lima.

Las entrevistas siguieron un protocolo estructurado a través de un diálogo (en uno de los casos fue presencial, siendo los otros dos, vía telefónica) en base a doce preguntas, con el propósito de reunir la información cualitativa necesaria para el diagnóstico del estado actual del área de recursos humanos en Cementos Pacasmayo.

La información fue recopilada a través de toma de notas de las entrevistas realizadas. A los especialistas entrevistados se le resguardó su identidad, por razones obvias. Asimismo, respecto de la empresa, se precisa que se obtuvo el consentimiento de la gerencia de gestión humana, siendo los datos obtenidos usados de manera confidencial y sólo para el uso exclusivo de la presente tesis. El esquema utilizado para la entrevista se puede observar en el anexo número uno.

De las entrevistas realizadas se concluye que, los objetivos del área de recursos humanos si están alineados con las estrategias de Cementos Pacasmayo, pero debería hacer la difusión a todos los niveles de la empresa. Asimismo, las políticas de

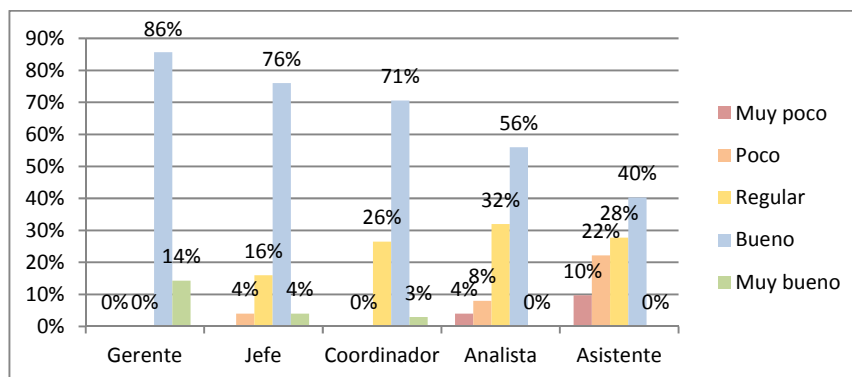
retención del talento humano que se orientan a garantizar el bienestar del personal. Concerniente a la planificación aún no se cuenta con una previsión de las necesidades futuras de la fuerza de laboral; referente al proceso descripción de puestos no se contemplan técnicas para determinar la descripción y especificaciones de los puestos; respecto de las estrategias utilizadas para la selección de personal, se nos ha indicado que las evaluaciones psicológicas, psicotécnicas y las entrevistas personales son realizadas con la mayor objetividad posible a fin de encontrar al personal idóneo para el puesto; por su parte, la evaluación de desempeño constituye el medio para contar con trabajadores comprometidos con la empresa alineados con la mejora de resultados, sin embargo no se establecen metas específicas de evaluación, tampoco se toman en cuenta técnicas de evaluación como por ejemplo: basadas en el logro de resultados o de comportamiento. Con respecto a la evaluación de las capacitaciones no se incluyen métricas para conocer la efectividad de los trabajadores, además se debe mejorar la difusión y de evaluación de las capacitaciones realizadas. Respecto de la política remunerativa, esta no tiene una escala única según nivel jerárquico teniéndose que algunos puestos del mismo nivel no gozan del mismo valor de remuneración; no obstante, la empresa si ofrece incrementos salariales para los trabajadores en virtud de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño. Finalmente, las relaciones con el sindicato son buenas, pero se debe mejorar las relaciones entre las líneas de mando y el personal subordinados mediante capacitaciones sobre el manejo de conflictos laborales. La empresa si cuenta buenos programas que contribuyen a crear ambientes de bienestar para el personal, Cementos Pacasmayo si ofrece al trabajador y su familia, como actividades de integración tipo recreativas y talleres diversos.

6.2 Resultados cuantitativos

Cabe precisar, que las preguntas formuladas en el cuestionario fueron orientadas a conocer el estado actual de la gestión de recursos humanos (GRH), así como la información que podríamos considerar en la propuesta de la investigación. Asimismo, en la siguiente descripción se consideran los puntos más relevantes que fueron tomados en la brecha de la investigación, el mayor detalle del desarrollo del cuestionario puede verse en el anexo número dos.

6.2.1 Estadística descriptiva

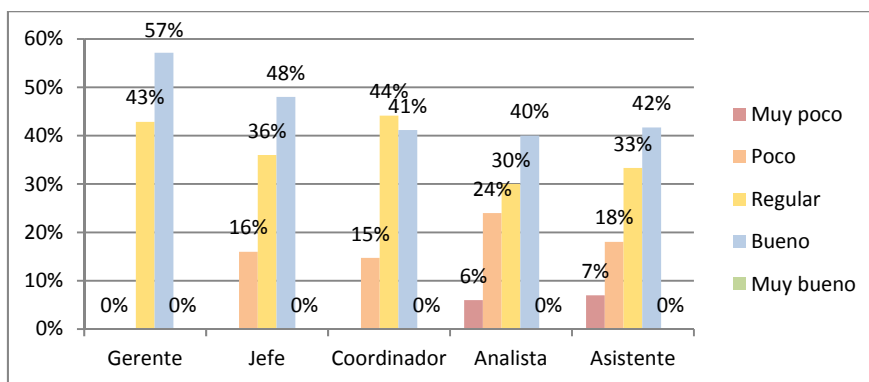
Concerniente a los objetivos de la gestión de recursos humanos acorde a las políticas y estrategias de la organización, el 86 por ciento de la categoría de gerente y el 76 por ciento de la categoría jefe consideran que la GHR está orientada a las políticas y estrategias de las organizaciones. Mientras que los trabajadores de las categorías de analista con 14 por ciento y analista con 12 por ciento respectivamente califican que la GRH no está acorde a las políticas y estrategias de la empresa.



Figurara 32. Porcentaje de consideración de objetivos de GRH acorde a las políticas y estrategias de la organización.

Elaboración: autores de esta tesis.

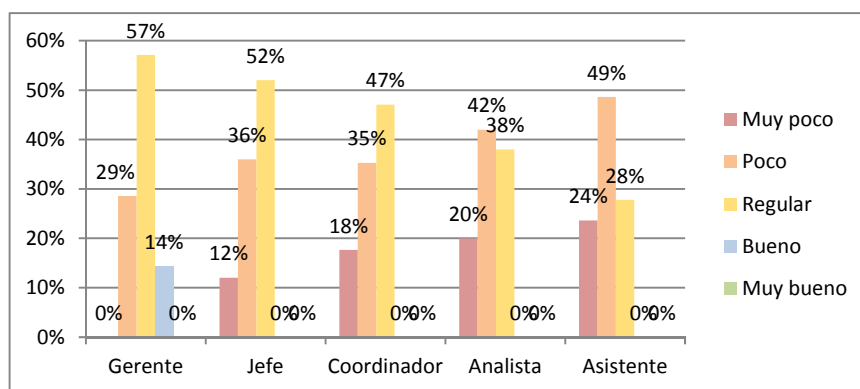
Referente a las contingencias externas, el 57 por ciento de la categoría de gerente considera bueno que la GHR toma en cuenta los factores externos. En cambio, los trabajadores de las categorías de analista con 24 por ciento y asistente con 18 por ciento respectivamente califican que la GRH toma poco en consideración las contingencias que podrían afectar o influenciar en el desarrollo de la gestión.



Figurara 33. Porcentaje de consideración de contingencias externas.

Elaboración: autores de esta tesis.

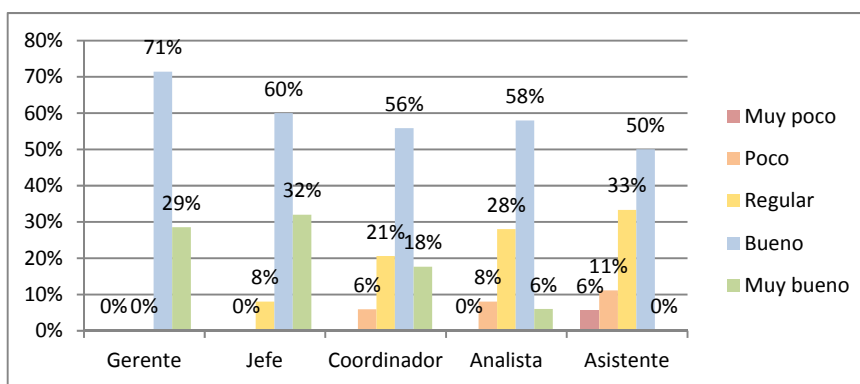
Con respecto al planificación de recursos humanos, el 14 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera bueno que la GHR planifica la demanda y oferta de recursos humanos. Entretanto, los trabajadores de las categorías de asistente con 20 por ciento y analista con 24 por ciento respectivamente califican que la GRH planifica poco las necesidades futuras de trabajo.



Figurara 34. Porcentaje de consideración de planificación.

Elaboración: autores de esta tesis.

Referente a la revisión de perfiles de los puestos, el 71 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera bueno que la GHR verifica loa perfiles en el proceso de reclutamiento. Mientras que los trabajadores de las categorías de asistente con 6 por ciento y analista con 8 por ciento respectivamente califican que la GRH revisa muy poco y poco los perfiles de los candidatos.

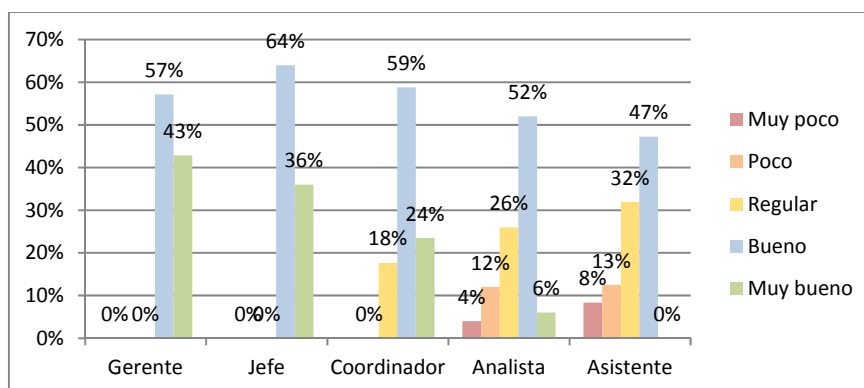


Figurara 35. Porcentaje de consideración de revisión de perfiles de puestos.

Elaboración: autores de esta tesis.

Correspondiente a los criterios utilizados (experiencia, competencias y habilidades) en el proceso de selección, el 43 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera muy bueno que la GHR contemple criterios o normas

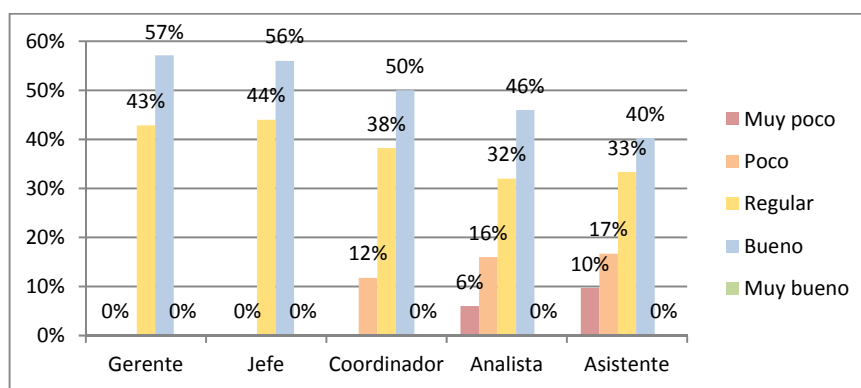
para conocer a los candidatos. En cambio, los trabajadores de las categorías de asistente con 8 por ciento y analista con 6 por ciento respectivamente califican que la GRH muy poco consideran los criterios en la selección de candidatos.



Figurara 36. Porcentaje de consideración de utilización de criterios de selección.

Elaboración: autores de esta tesis.

Relativo al uso de técnicas en el análisis y diseño de puestos, el 57 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera bueno que la GHR haga uso de técnicas. Mientras que los trabajadores de las categorías de asistente con 10 por ciento y analista con 6 por ciento respectivamente califican que la GRH muy poco se utiliza técnicas en el proceso de análisis y diseño de puestos.

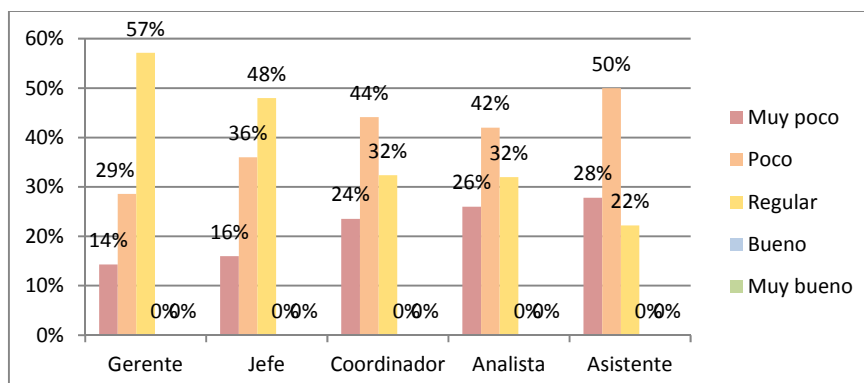


Figurara 37. Porcentaje de consideración de utilización de técnicas en el análisis de puestos.

Elaboración: autores de esta tesis.

Pertinente al establecimiento de metas en la evaluación del desempeño, el 57 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera regular que la GHR instituya metas en la evaluación del desempeño a los trabajadores. En cambio, los trabajadores de las categorías de asistente con 28 por ciento y analista con 26 por

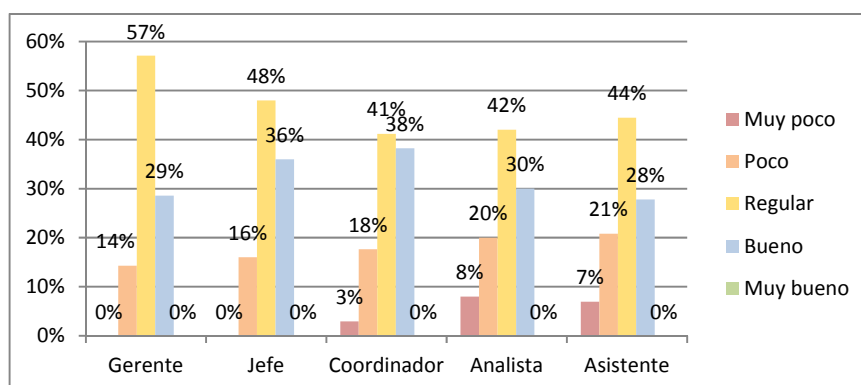
ciento respectivamente califican que la GRH muy poco identifica las metas específicas de evaluación del desempeño.



Figurara 38. Porcentaje de consideración de metas en la evaluación del desempeño.

Elaboración: autores de esta tesis.

Relacionado al uso de métodos o técnicas en la evaluación de la capacitación, el 29 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera muy bueno que la GHR contemple métodos o técnicas para evaluar la capacitación del personal. Entretanto, los trabajadores de las categorías de analista con 8 por ciento y asistente con 7 por ciento respectivamente califican que la GRH muy poco se considera métodos o técnicas para evaluar las capacitaciones en la empresa.

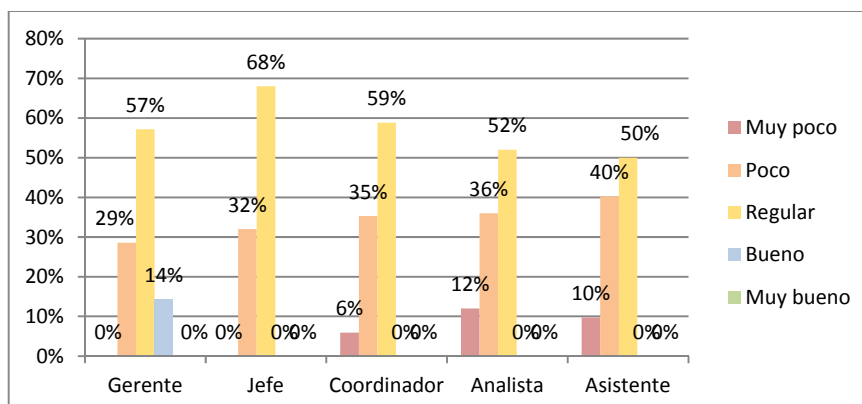


Figurara 39. Porcentaje de consideración de uso de técnicas en la evaluación de capacitaciones.

Elaboración: autores de esta tesis.

Correspondiente al establecimiento de metas para potenciar el desarrollo de carrera del personal, el 14 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera bueno que la GHR constituya metas en desarrollo de la carrera del personal con el propósito de potenciar y retener el talento clave en la organización. Mientras que los trabajadores de las categorías de analista con 12 por ciento y asistente con 10

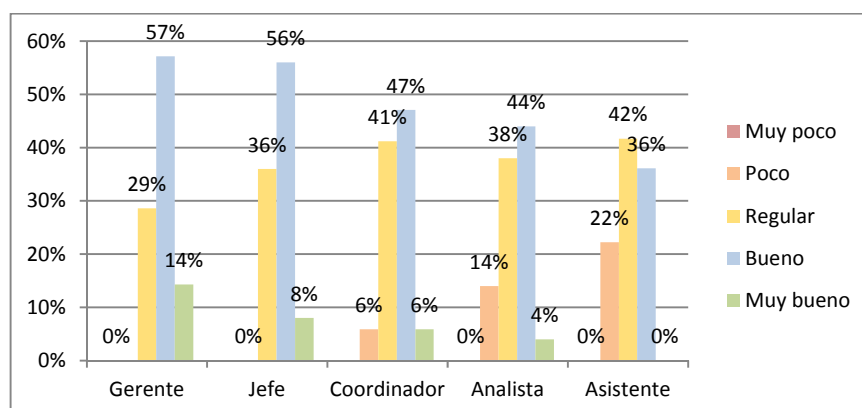
por ciento respectivamente califican que la GRH muy poco instituye las metas en el proceso de carrera.



Figurara 40. Porcentaje de consideración de mestas en el desarrollo de carrera.

Elaboración: autores de esta tesis.

Relacionado a las escalas salariales por niveles de puestos, el 14 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera muy bueno que la GHR establezca escalas salariales con la finalidad de conseguir equidad en los niveles de puestos. En cambio, los empleados de las categorías de asistente con 22 por ciento y analista 14 por ciento respectivamente califican que la GRH poco contempla escalas salariales por niveles.

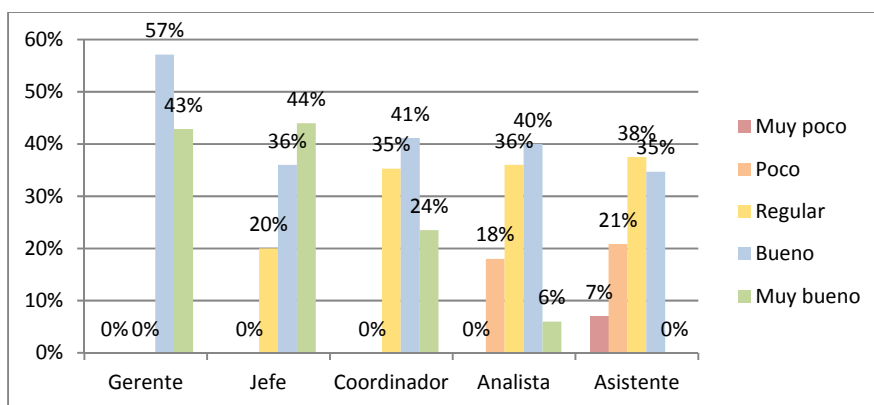


Figurara 41. Porcentaje de consideración escala salarial por niveles.

Elaboración: autores de esta tesis.

Concerniente al desarrollo de capacitaciones con la finalidad de solucionar o mitigar conflictos laborales, el 43 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera muy bueno que la GHR desarrolle capacitaciones de manejo de conflictos y el buen clima institucional. Entretanto, los trabajadores de las categorías

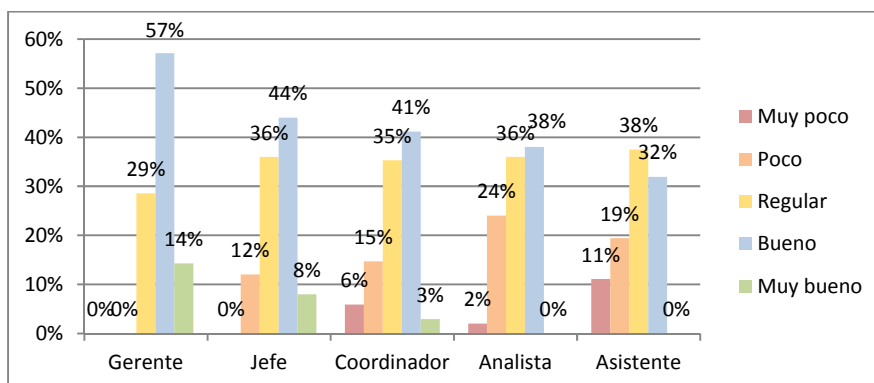
de asistente con 7 por ciento y analista con 18 por ciento respectivamente califican que la GRH muy poco y poco se brinda capacitaciones en la solución de conflicto laborales.



Figurara 42. Porcentaje de consideración de capacitaciones de conflictos laborales.

Elaboración: autores de esta tesis.

Relativo a las políticas para el bienestar del personal, el 14 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera muy bueno que la GHR constituya políticas de bienestar laboral para propiciar una motivación constante de los trabajadores y mejora de la calidad en el trabajo. Mientras que los trabajadores de las categorías de asistente con 11 por ciento y coordinador con 6 por ciento respectivamente califican que la GRH muy poco precisa políticas para el bienestar de los trabajadores.

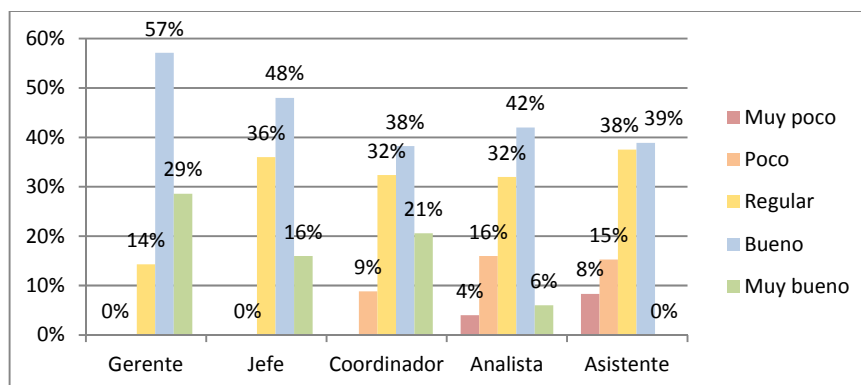


Figurara 43. Porcentaje de consideración de políticas para el bienestar laboral.

Elaboración: autores de esta tesis.

Pertinente a la contribución de los resultados de GRH hacia los objetivos de la organización, el 29 por ciento de los empleados de la categoría de gerente considera

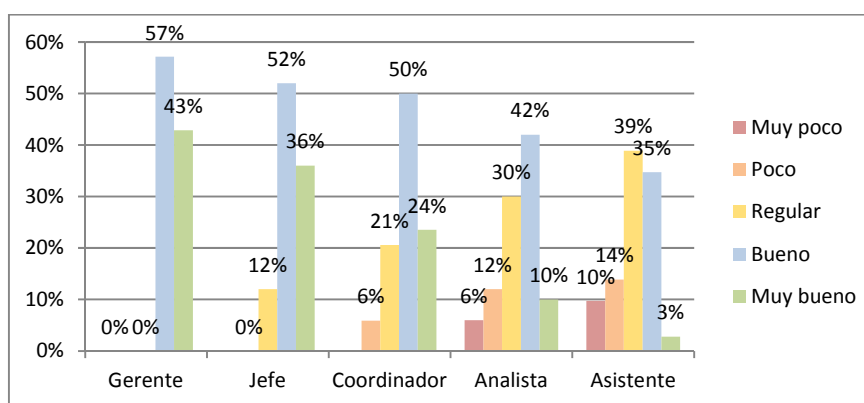
muy bueno que la GHR contribuya con sus resultados al logro de los objetivos de la organización. En cambio, los trabajadores de las categorías de asistente con 8 por ciento y analista con 4 por ciento respectivamente califican que la GRH muy poco contribuye con conseguir los objetivos de la empresa.



Figurara 44. Porcentaje de contribución de GRH con los objetivos de la empresa.

Elaboración: autores de esta tesis.

Referente a la ejecución de GRH este alineada con las estrategias la organización, el 43 por ciento de la categoría de gerente considera muy bueno que la GHR ejecute sus actividades orientadas hacia las estrategias de la organización. Entretanto, los trabajadores de las categorías de asistente con 10 por ciento y analista con 6 por ciento respectivamente califican que la GRH contribuye muy poco y poco con su ejecución esta alineada con las estrategias de la empresa.



Figurara 45. Porcentaje de ejecución de GRH alineada con las estrategias de la empresa.

Elaboración: autores de esta tesis.

Conclusión preliminar

Concluimos el presente capítulo con la identificación de los principales puntos no contemplados en la gestión de recursos humanos de Cementos Pacasmayo. Estos puntos son: definir el proceso de planificación; establecer métodos situaciones y conductuales en la selección, incluir técnicas para determinar las descripción y especificaciones de los puestos; determinar de metas específicas de evaluación del desempeño; establecer el proceso de planeación de carrera para potenciar el personal; desarrollar capacitaciones para el manejo de conflictos; establecer políticas concernientes al bienestar laboral; y mejorar el resultado y la evaluación de los recursos humanos con el fin contribuir con los objetivos y estrategias de la empresa.

Capítulo VII: Discusión de resultados

En este capítulo se mostrará las implicancias en la gestión de recursos humanos de Cementos Pacasmayo y el detalle de los resultados estadísticos de la encuesta de cada proceso, haciendo comparativos de la realidad de los procesos de recursos humanos de la empresa. Asimismo, se describirá las incompatibilidades o contradicciones a raíz del análisis de resultados realizado en el capítulo anterior.

7.1 Implicancias

Correspondiente a los objetivos de la gestión de recursos humanos acorde a las políticas y estrategias de la organización (véase figura 32), se percibe que los empleados de las categorías de gerente, jefe y coordinadores consideran que la gestión de recursos humanos está orientada a las políticas y estrategias de la empresa. Entretanto, los trabajadores de las categorías de analista y asistente se aprecia una realidad opuesta porque escasamente se alienan a las políticas y estrategias de la organización.

Referente a las contingencias externas (véase figura 33), se constata que los empleados de las categorías de gerente y de jefe consideran que la gestión de recursos humanos toma en cuenta las eventualidades, debido a que ellos pertenecen a la línea de mando de la empresa, lo que les permite estar en constante interacción con los factores externos como económica, legislación laboral, competencia, mercado laboral, social entre otros; así como también pueden determinar cuáles contingencias pueden afectar el funcionamiento de la organización. Mientras, que los trabajadores de las categorías de analista y asistente se aprecia una situación opuesta con respecto a los

factores externos, esto se debe que ellos generalmente no participan en el análisis de factores externos.

En relación al proceso de planeamiento de recursos humanos (véase figura 34), se observa que los empleados de las categorías de gerente, de jefe y de coordinador valoran regularmente que la gestión de recursos humanos efectúe la planificación la demanda y oferta de las necesidades de personal en la organización. En cambio, los trabajadores de las categorías de analistas y asistentes se registra una posición diferente referente a la planificación, ellos desconocen la planifica las necesidades futuras de la fuerza de trabajo.

Concerniente a la revisión de los perfiles de los puestos (véase figura 35), se aprecia que los empleados de las categorías de gerente y de jefe consideran que la gestión de recursos humanos verifica los perfiles acordes a las especificaciones de la vacante solicitada. Mientras que los trabajadores de las categorías de analista y asistentes se observa una postura distinta, la causa principal es la manera como se lleva a cabo la revisión de los perfiles para los puestos de jerarquía inferior.

Relativo a los criterios utilizados en la selección (experiencia, competencias y habilidades – véase figura 36), se percibe que los empleados de las categorías de gerente, de jefe y de coordinador consideran que la gestión de recursos humanos utiliza criterios o normas para conocer a los candidatos. Entretanto, los empleados de las categorías analista y asistente, se aprecia una realidad opuesta porque consideran que regularmente sólo se aplica el criterio de experiencia en el proceso de selección.

Con respecto uso de técnicas en el análisis y diseño de puestos (véase figura 37), se observa que los empleados de las categorías de gerente y de jefe consideran que la gestión de recursos humanos utiliza las técnicas, tales como entrevistas y cuestionario. Mientras que los empleados de las categorías analista y asistente, se muestra una situación distinta porque consideran que deberían aplicarse otros criterios como el mixto que sea acorde con el tipo de actividad a desempeñar, ya sea para puestos rutinarios.

En relación al establecimiento de metas en la evaluación del desempeño (véase figura 38), se contempla que los empleados de las categorías de gerente y de jefe consideran que la gestión de recursos humanos obvia determinar las metas específicas para la evaluación del desempeño. En cambio, los trabajadores de las categorías coordinador, analista y asistente; se observa una posición diferente porque consideran

que no se establecen metas específicas del desempeño, con el propósito de dirigir las acciones pertinentes al logro del resultado deseado.

Relativo al uso de métodos o técnicas en la evaluación de la capacitación (véase 39), se percibe que los empleados de todas las categorías consideran que la gestión de recursos humanos debe esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación, tales como cambios en el comportamiento y logro de los objetivos de la capacitación, esto permitirá mejorar el comportamiento y tener realmente un efecto sobre el desempeño del personal

Correspondiente al establecimiento de metas para potenciar el desarrollo de carrera del personal (véase figura 40), se observa que los empleados de todas las categorías consideran que la gestión de recursos humanos no se contempla planes de carrera con la intención de potenciar y retener el talento clave en la organización.

Relativo a las escalas salariales por niveles de puestos (véase figura 41), se aprecia que los empleados de las categorías de gerente y jefe consideran que la gestión de recursos humanos establece bandas salariales finalidad de conseguir equidad en los niveles de puestos. Entretanto, los trabajadores de las categorías analista y asistente, se observa una posición diferente porque consideran que las escalas salariales se establecen en algunos casos tomando criterios como de puesto estratégico, productividad y eficiencia.

Con respecto al desarrollo de capacitaciones con la finalidad de solucionar o mitigar conflictos laborales (véase figura 42), se contempla que los empleados de las categorías de gerente y de jefes consideran que la gestión de recursos humanos si desarrolla capacitaciones para evitar conflictos laborales. Mientras que los trabajadores de las categorías analista y asistente, se aprecia una realidad opuesta porque consideran que regularmente sólo se aplica a la línea de mandos.

Pertinente a las políticas para el bienestar del personal (véase figura 43), se muestra que los empleados de la categoría de gerente consideran que la gestión de recursos humanos determina políticas para el bienestar laboral. En cambio, los trabajadores de las categorías de jefe, de coordinador, de analista y de asistente se observa una postura distinta, la causa principal es que las políticas de bienestar laboral no son suficientes para generar una motivación constante del personal y mejora de la calidad en el trabajo.

Referente a la contribución de los resultados de la gestión de recursos humanos (véase figura 44), se muestra que los empleados de las categorías de gerente y de jefe consideran que los efectos y consecuencias favorecen al logro de los objetivos de la organización. Entretanto, los trabajadores de las categorías coordinador, analista y asistentes se aprecia una distinta posición porque consideran que los resultados contribuyen medianamente a conseguir los objetivos de la empresa.

Concerniente a la ejecución de gestión de recursos humanos este alineada con las estrategias de la empresa (véase figura 45), se observa que los empleados de las categorías de gerente y de jefe consideran favorablemente que el desempeño está orientado hacia las estrategias de la empresa. Mientras que los trabajadores de las categorías de analistas y asistentes se registra una postura diferente con relación a la ejecución porque desconocen y no son tomados en cuenta en la formulación de las estrategias de la organización.

Conclusión preliminar

Concluimos el presente capítulo con la interpretación y discusión del hallazgo encontrados sobre gestión de recursos humanos de Cementos Pacasmayo. La discusión estuvo centrada en los puntos como: implementación del proceso de planificación; establecimiento de métodos situaciones y conductuales en la selección, inclusión de técnicas para determinar las descripción y especificaciones de los puestos; establecimiento de metas específicas de evaluación del desempeño; establecimiento del proceso de planeación de carrera para potenciar el personal; desarrollo capacitaciones para el manejo de conflictos; establecer políticas concernientes al bienestar laboral; y el mejoramiento del resultado y la evaluación de los recursos humanos con el fin contribuir con los objetivos y estrategias de la organización.

Capítulo VIII: Propuesta del sistema de gestión de recursos humanos

En este capítulo se propone un sistema de gestión de recursos humanos que comparte algunas particularidades de los distintos modelos explicados en el marco conceptual, las características se originan a raíz de la necesidad de generar y adaptar este sistema a la en la empresa Cementos Pacasmayo. En el diseño del modelo se optan las perspectivas como sistémica, estratégica, contingente y de diagnóstico.

8.1 Análisis y determinación de la brecha de la investigación

La brecha que existe entre los procesos de recursos humanos de Cementos Pacasmayo, así como el análisis de resultados obtenidos de la entrevista a expertos y la aplicación del cuestionario a los trabajadores, nos ha permitido conocer la realidad de la gestión de recursos humanos. Ante la realidad de los procesos de recursos humanos, nos conlleva a plantear una propuesta que contenga las mejores prácticas de los diferentes modelos de los autores como Dessler, Dolan, Chiavenato, Ivancevich, Gómez-Mejía, Mondy y Gonzales y de Elena.

El diagnóstico en la presente investigación nos ha permitido determinar que no se han considerado algunas buenas prácticas de los modelos actuales de la gestión de recursos humanos, cuya finalidad es comprometer a los ejecutivos de alta dirección para que adopten estas recomendaciones, las cuales permitiría una mejora en las decisiones; de igual modo, se vea reflejado en la eficiencia de la gestión de recursos humanos.

Los principales puntos no contemplados dentro de los procesos de recursos humanos en Cementos Pacasmayo son: no cuenta con un proceso planificación de recursos humanos que permita anticiparse a las necesidades y disponibilidades referente a la fuerza de trabajo; en el proceso de reclutamiento y selección, se

recomienda separarlos para obtener una mejor eficiencia en la gestión y el seguimiento de las actividades; en el proceso de descripción de puestos no se precisa técnicas para determinar la descripción y especificaciones de los puestos; en el proceso de evaluación de desempeño no se establecen metas específicas de evaluación, tampoco se contemplan criterios o normas estandarizados y técnicas de evaluación basadas en el logro de resultados o de comportamiento; en el proceso de capacitación y formación se debería considerarse métricas de evaluación de la capacitación que permita contribuir a los objetivos de la empresa; se debería establecer el proceso de planeación de carrera para potenciar y retener el talento principal de la empresa; en el proceso de remuneraciones se debería contemplarse la equidad remunerativa de las escalas salariales y por niveles de puestos; en el proceso de la relaciones laborales se debería desarrollar una capacitación dirigida a la línea de mando para que puedan desarrollar el manejo de conflictos y el buen clima institucional; en el proceso de bienestar del personal deben contemplarse políticas referentes al bienestar físico, mental y social para que propicien una motivación constante de los trabajadores y mejora de la calidad en el trabajo; el resultado de la gestión de recursos humanos debería reflejarse en la contribución hacia objetivos de la organización; y se sugiere que la ejecución de la gestión de recursos humanos se alinea a las estrategias de la empresa.

Tomando como base lo manifestado, la presente investigación propone un modelo de gestión de recursos humanos con el propósito de mejorar la gestión por medio de procesos estructurados, integrados y estandarizados; contingencias internas y externas; resultados y evaluación. El modelo planteado deberá ser viable y sostenible en el tiempo aportando valor a la organización y alineado a las estrategias y políticas de la empresa. Asimismo, se requiere la participación y compromiso de los miembros de la organización para el desarrollo del modelo propuesto.

8.2 Propuesta del sistema de gestión de recursos humanos

El sistema propuesto comparte algunas características con los modelos descritos en el marco conceptual, las particularidades se originan de la pretensión de adaptar este sistema a la realidad peruana y especialmente en la empresa Cementos Pacasmayo. En el diseño del modelo se optan las perspectivas como sistémica, estratégica, contingente y de diagnóstico.

Desde el punto de vista sistémico, Chiavenato (2017) señala que la empresa debe ser representada como un sistema humano integrado y abierto, en el cual todos los elementos dependen entre sí y así como con el ámbito externo, con el que se interactúa constantemente. Este intercambio posibilita que el sistema se renueve y perdure en el tiempo.

Por otro lado, en el modelo tiene un enfoque estratégico como refiere Ivancevich (2013) porque considera las acciones que se deben hacer en el ámbito de los recursos humanos, esencialmente en el interior de los objetivos, políticas y programas de la organización, es decir, la dirección de recursos humanos debería realizarse al mismo nivel de las otras direcciones (finanzas, marketing, producción, etcétera).

Referente al punto de vista contingente, el modelo propone que la gestión de recursos humanos contemple las eventualidades cambiantes que se producen dentro y fuera de la empresa. La dirección de recursos humanos deberá adecuarse a las circunstancias de la mejor manera posible (Dessler 2103).

Finalmente, el modelo tiene como propósito contribuir con la evaluación en el área de recursos humanos, es decir, servir como un modelo de diagnóstico.

8.2.1 Objetivos del sistema

Un sistema de gestión de recursos humanos se pone en práctica mediante la definición de objetivos conforme con las políticas y planes de la alta dirección de la empresa. Además, los objetivos deben provenir de la estrategia emprendida por la organización y contribuir en conseguir los objetivos estratégicos de la misma.

Dolan (2003) manifiesta que la empresa que contempla en los planes a mediano plazo un incremento de la producción, sería pertinente disponer una ampliación de la planilla o considerar incentivos para aumentar el rendimiento del personal. También podría considerarse un plan de cambio en la organización de la compañía o poner en funcionamiento una nueva tecnología, lo que conllevaría a formar a los empleados para que se adapten apropiadamente a las transformaciones realizadas.

Ivancevich (2012) plantea que el principal propósito de la dirección de recursos humanos es lograr la máxima eficiencia y efectividad de los empleados. Es necesario entrenar y potenciar al personal para que sean altamente competitivos, promover una mejor calidad en su trabajo, participación y compromiso en sus labores, y cooperen en la integración de la organización.

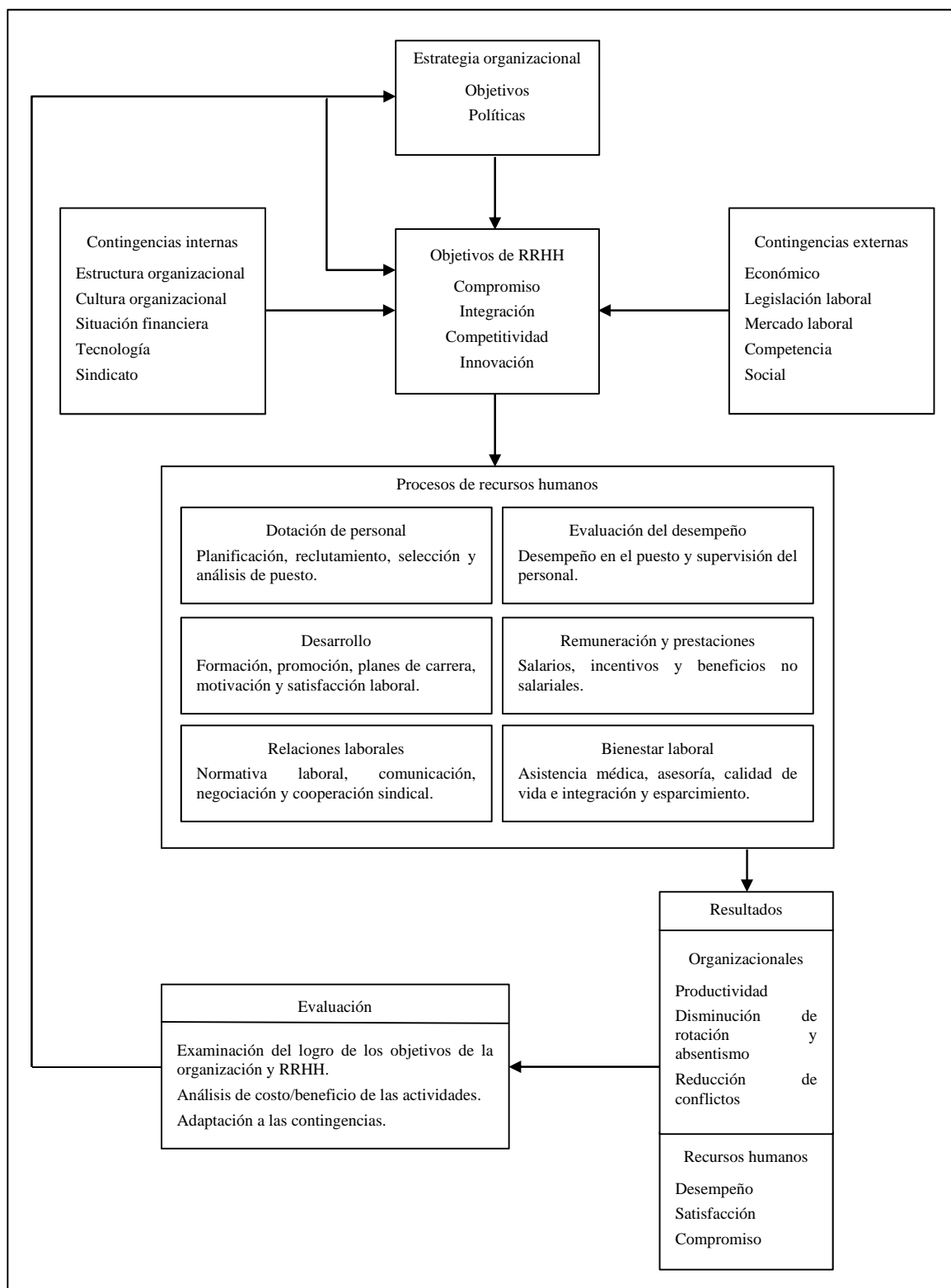


Figura 46. Propuesta de sistema de gestión de recursos humanos.

Elaboración: autores de esta tesis.

8.2.2 Contingencias del sistema

Dessler (2013) indica que la dirección de recursos humanos siempre está afectada por factores procedentes del ámbito interno, como del mundo externo. Por ejemplo, los cambios en el factor económico nacional o internacional tendrán un impacto sobre el área de recursos humanos. También las particularidades del sector a la cual pertenece la empresa y la influencia de la competencia. Otros factores que pueden perjudicar a la dirección de recursos humanos son la estructura del mercado laboral, sucesos políticos asociados con lo económico, cambios tecnológicos, sindicatos y la legislación laboral.

Las principales contingencias que afectan las actividades internas de la dirección de recursos humanos pueden ser la cultura y valores de la empresa, la estructura organizacional (niveles jerárquicos), la dimensión de la empresa, la situación financiera, el tipo de producción o servicio, la comunicación, la participación, etcétera.

8.2.3 Procesos de recursos humanos

8.2.3.1 Dotación de personal

8.2.3.1.1 Planificación de recursos humanos

La planificación de los recursos humanos tiene como propósito de anticiparse a las necesidades y disponibilidades referentes a la fuerza de trabajo, para ello se debe hacer la estimación de la demanda y oferta futura de personal en la empresa. Mondy (2010) señala que, por medio de este proceso, los gerentes y los expertos de recursos humanos podrán realizar planes que apoyen la estrategia de la organización. En definitiva, se procura elaborar planes que estén en relación con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa. Esto se empleará tanto en su crecimiento de la organización como a su reducción.

Las etapas que se deben contemplar el proceso de planificación son:

1. Previsión de los recursos humanos: se inicia con la obtención de datos, para luego continuar con el análisis de datos que permitan conocer la oferta y demanda de los recursos humanos.
2. Establecimiento de objetivos y de políticas de recursos humanos: se definen objetivos y políticas, así como conseguir la aceptación y el apoyo de la alta dirección.

3. Diseño e implantación de planes y programas: se diseñan e integran los planes con las áreas de reclutamiento, selección y formación.
4. Evaluación y control de los planes: se efectúa control y seguimiento de los planes para posibilitar el progreso hacia los objetivos de recursos humanos.

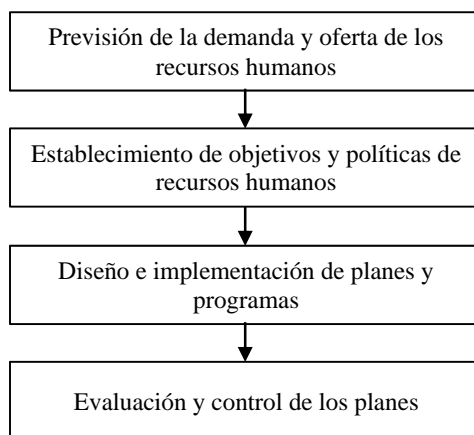


Figura 47. Etapas del proceso de planificación de recursos humanos.

Elaboración: autores de esta tesis.

La técnica más recomendada a utilizar en la planificación de recursos humanos es la preparación de un pronóstico de necesidades, que básicamente se hace mediante una estimación de la cantidad y de la categoría de trabajadores que la empresa requerirá posteriormente para alcanzar sus metas. También se podría emplear la base de datos para proporcionar al área de recursos humanos el acoplamiento de personas con los puestos de trabajo.

8.2.3.1.2 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es fundamental dentro de las organizaciones, el convocar al personal idóneo para que puedan ocupar puestos de trabajo donde la empresa ha planificado un crecimiento mediante su estrategia de recursos humanos y proyecciones institucionales teniendo en cuenta la oferta y la demanda de personal donde se desea tener un equilibrio entre las mismas.

Los expertos en la materia administran el potencial humano mejor capacitado y calificado y se encargan de atraer los potenciales candidatos que deseen postular y cubrir los puestos laborales que salen a convocatoria, Chiavenato (2017) para ello señala que existen dos tipos de fuentes de reclutamiento las externas y las internas que permiten atraer al candidato indicado y mejor preparado que cumpla las expectativas

de la organización. Dentro del perfil de puesto elaborado para la plaza vacante que da su inicio en la búsqueda de candidatos y termina con la recepción de las solicitudes, Werther y Davis (2014).

El proceso de reclutamiento debería constar de cuatro etapas que nos van a ayudar a determinar acciones para un reclutamiento eficiente.

1. Requisición de la vacante: se inicia cuando un área desea cubrir una vacante a raíz de un nuevo puesto, traslado, renuncia, etcétera.
2. Revisión de la solicitud de vacante: el área de recursos humanos revisa la solicitud y examina si es viable de efectuarse.
3. Convocatoria del puesto: se lanza la convocatoria a través de fuentes externas e internas.
4. Recepción de los candidatos: se recibe los documentos de los candidatos que forman parte del concurso para cubrir la vacante.

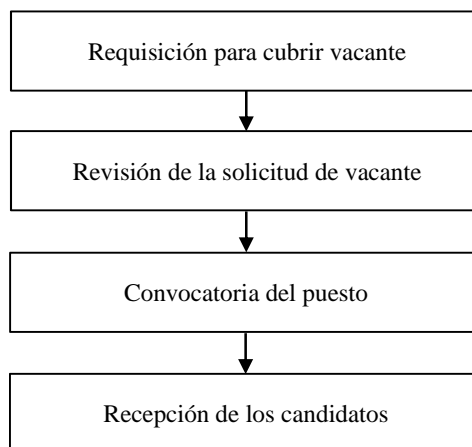


Figura 48. Etapas del proceso de reclutamiento de recursos humanos.

Elaboración: autores de esta tesis.

8.2.3.1.3 Selección

El proceso de selección es el más importante puesto es el que va a definir el personal que va a laborar en la organización. Se busca en todo momento seleccionar a la persona idónea para cubrir el puesto laboral, que cumpla con todos los requisitos y posea las habilidades y competencias necesarias para poder desempeñarse en el puesto de trabajo que está postulando. Además, que cubra las expectativas para el desarrollo y crecimiento de la empresa, Maristany (2007) considera que lo más difícil de evaluar son los criterios intangibles de la persona (habilidades blandas).

En este proceso la elección y la aplicación de pruebas son elaboradas de manera secuencial con diversos métodos e instrumentos de evaluación. Las etapas que debe presentar el proceso de selección son:

1. Revisión de currículum vitae: permite tener una noción de la experiencia académica laboral y personal de los candidatos.
2. Pruebas psicotécnicas, psicológicas: miden las competencias de los candidatos, sus conocimientos, habilidades y actitudes.
3. Realización de la entrevista personal: permite descubrir las verdaderas habilidades o limitaciones del candidato porque es el primer contacto personal con el entrevistador.
4. Verificación de antecedentes y referencias: es de suma importancia porque verifican la validez en los datos presentados en el currículum vitae, en esta etapa también se debe incluir la verificación de record crediticio.
5. Contratación de personal: se formaliza a través de un contrato de trabajo donde se establecen las obligaciones y funciones de las partes.

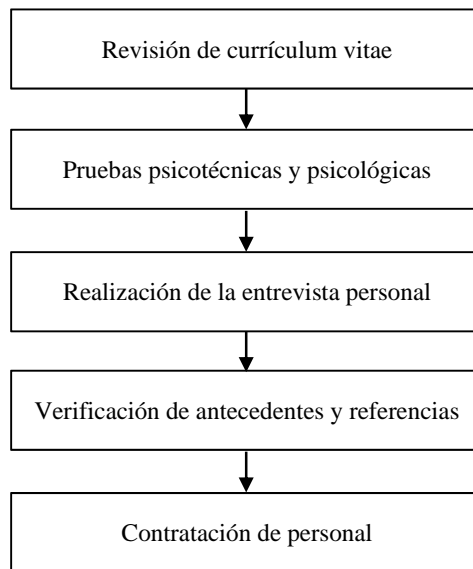


Figura 49. Etapas del proceso de selección de recursos humanos.

Elaboración: autores de esta tesis.

La técnica que recomendamos utilizar en el proceso de selección según Delgado & Ventura (2009) son las pruebas situacionales de competencia a través de actuaciones mediante dramatizaciones, dinámicas de grupo y debates ya que exploran las reacciones de los postulantes, lo cual nos va a ayudar a visualizar sus posibles

comportamientos ante cualquier situación en su campo laboral dentro de la organización.

8.2.3.1.4 Análisis y diseño de puestos

Como se ha advertido, el mundo globalizado en el que hoy vivimos caracterizado por el constante cambio influye enormemente en la administración de personal, debiendo estar la organización en ese contexto, estratégicamente preparada para dichos cambios. Asimismo, con el uso de las tecnologías de información se dinamizaron las comunicaciones (existe mayor y más selectiva información), la gente busca su bienestar social y el mejorar su calidad de vida, y en el mundo de las organizaciones, los empleados se tornaron una ventaja competitiva para el negocio.

En ese panorama; y habiéndose definido al puesto como la conformación de todas las obligaciones y responsabilidades inherentes al mismo que lo hacen distinto de los demás puestos, resulta imprescindible definir su diseño conforme a su variabilidad, pues los puestos no sean estáticos sino más bien dinámicos; aunado a que, los datos derivados del análisis de puestos impactan sobre los demás aspectos de la administración de recursos humanos. En esto último, se ha definido su propósito por lo que la empresa debe desarrollar un sólido sistema de análisis y diseño de puestos.

Ahora bien; en Cementos Pacasmayo se han identificado tres oportunidades de mejora, para las cuales se propone los siguientes frentes:

- i. Concerniente a la estandarización de la descripción de puesto (DDP) en el Cementos Pacasmayo: Para ello, en primer lugar, se requiere planificar el proceso de análisis y diseño de puestos, debiéndose considerar las siguientes tres etapas (Chiavenato, 2007):
 1. Etapa de planificación: que considera la determinación del número de puestos y sus características, su ubicación dentro del organigrama, la técnica o método a utilizar y la determinación y dimensión de los factores necesarios como medio de medición de cada puesto.
 2. Etapa de preparación: que considera actividades como la obtención de datos previos, la conformación de los equipos de trabajo y el dimensionamiento de los recursos a utilizar (humanos, materiales).

3. Etapa de ejecución: en la que se ejecuta las actividades del proceso en sí, como la aplicación de las técnicas a utilizar, la selección y procesamiento de los datos obtenidos y la presentación de los resultados finales.

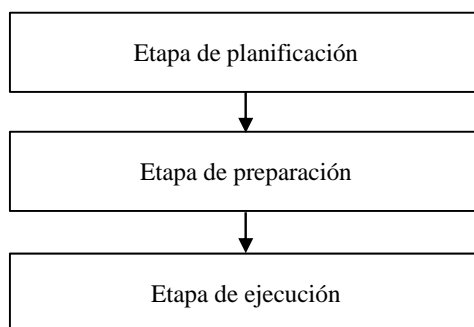


Figura 50. Etapas del proceso de análisis y diseño de puestos.

Elaboración: autores de esta tesis.

En segundo lugar, es imprescindible para la empresa que se desarrolle un sólido sistema de análisis de puestos; téngase en cuenta que, los datos derivados del análisis de puestos impactan sobre prácticamente todos los demás aspectos de la administración de recursos humanos; tal es así que, en planeación de recursos humanos se requiere conocer con exactitud la cantidad, finalidad y requisitos de los puestos que se requerirán; asimismo, identificando los conocimientos, destrezas o habilidades que le falta a una persona en el puesto que ocupa versus lo que el puesto contempla, con esto se podrá reforzar al empleado mediante capacitación; por su parte, los empleados son evaluados en virtud de qué tan bien cumplen con lo especificado en sus descripciones de puestos y si ello no existe puede dar pie a acusaciones de discriminación; para el cálculo de la remuneración, resulta vital conocer primero el valor relativo del puesto (qué tan importante es el puesto para la compañía) para luego determinar su valor monetario; otro punto es que si la descripción/especificación del puesto refleja condiciones peligrosas que podrían afectar la salud, dicha información serviría para elaborar las consideraciones en materia de seguridad y salud en el trabajo; ahora, para transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece las reglas para la evaluación y comparación de talentos; y finalmente, un análisis de puesto bien elaborado es importante para dar legalidad a las prácticas de empleo que realiza una empresa (Mondy, 2010).

Sin perjuicio de lo anterior; el proceso de estandarización deberá ser realizado tomando en cuenta la realidad de cada planta de cemento, esto, en el entendido de que la planta ubicada en Pacasmayo cuenta con distinta tecnología a la planta ubicada en Piura, distinción que determina que las actividades específicas sean distintas. Y es que la planta Piura es totalmente automatizada (entró en funcionamiento desde el 2015 siendo considerada la fábrica de cemento más moderna y eco amigable de Latinoamérica) a diferencia de la de Pacasmayo (que data desde el 1957), por lo que, si bien las funciones de los puestos de cada planta sean estandarizadas, las tareas específicas serán conforme al contexto tecnológico específico de cada realidad. Asimismo, otro aspecto a considerar es el climatológico, ya que ambas ciudades tienen climas diferenciados.

El área de administración de recursos humanos (conoce el contexto organizacional, definirá la legalidad y las técnicas más convenientes que satisfagan las necesidades de la organización). De esta manera, se podrá configurar el nivel jerárquico, subordinación, línea de mando y el área al que pertenece el puesto dentro de la organización, acorde a las necesidades del área usuaria.

- ii. Respecto a la aplicación de métodos para la elaboración de la descripción de puesto (DDP): Dessler (2009) señala que, para obtener la información necesaria para el diseño de puestos se deben aplicar técnicas, tales como entrevistas, cuestionarios, la observación directa, diarios o bitácoras y técnicas cuantitativas (así también lo postulan otros autores); en tal sentido, considerando la realidad de Cementos Pacasmayo, se propone la aplicación de un método mixto que sea acorde con el tipo de actividad a desempeñar, ya sea para puestos rutinarios (con actividad repetitiva), de medio o alto nivel, lo que implica observar la actividad (los datos se pueden obtener directamente observando la ejecución de las actividades por parte del personal), aplicar un cuestionario (de donde se pueda obtener data significativa del empleado, jefe directo y/o agente implicado en la actividad) y realizar una entrevista (que incentive una mayor participación e involucramiento de todos los agentes involucrados).
- iii. Respecto al involucramiento del personal clave en la elaboración de la descripción de puesto (DDP): la obtención de los datos para el análisis de puesto requiere generalmente del esfuerzo común de un especialista en

recursos humanos, del ocupante del puesto y de su supervisor o jefe inmediato (Dessler, 2009); por consiguiente, y a fin de evitar la obtención de datos sesgados y subjetivos, se propone que el proceso sea desarrollado en forma conjunta tanto por personal de recursos humanos como por el área usuaria.

Finalmente; el objetivo es que el puesto diseñado no se torne monótono o aburrido y que, sobre todo, no desmotive al personal, pues en el ambiente laboral tan dinámico en el que nos desenvolvemos, es fundamental desarrollar y aplicar un sistema sólido de análisis de puestos.

8.2.3.2 Evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño debe estar orientado hacia las metas y asegurar de que el desempeño del personal apoye los objetivos estratégicos de la organización. Este proceso tiene por característica medir la formación del empleado, el establecimiento de normas y estándares, la evaluación y la retroalimentación, relacionado con el desempeño que debe realizarse y por si propio contribuir a conseguir las metas de la organización.

Werther y Davis (2014) manifiestan que el desempeño de los empleados se evalúa el conocimiento, actitudes y habilidades; del mismo modo que los resultados conseguidos en el trabajo. En la evaluación se puede obtener una referencia de los niveles de remuneraciones y ascensos de los empleados, un patrón de las potencialidades, el desarrollo de planes de corrección de deficiencias o reforzamiento del empleado. Además, permite la revisión de los planes de carrera del empleado.

Las etapas que se deben contemplar el proceso de evaluación del desempeño son:

1. Determinación de metas de evaluación de desempeño: se identifican las metas específicas del desempeño, con el propósito de dirigir las acciones pertinentes al logro del resultado deseado.
2. Establecimiento de criterios de desempeño: se define los diversos criterios (estándares) del desempeño, los más comunes son de competencias, de comportamiento, de rasgos de personalidad y de logro de metas.
3. Evaluación del desempeño: se realiza el examen del trabajo real logrado, en base a los criterios de medición. El evaluador procede a consignar el puntaje correspondiente del empleado en cada criterio.

4. Discusión de la evaluación: se revisan en forma conjunta el desempeño obtenido, luego se indica al empleado la premiación o medidas correctivas que permita mejorar su desempeño (retroalimentación).

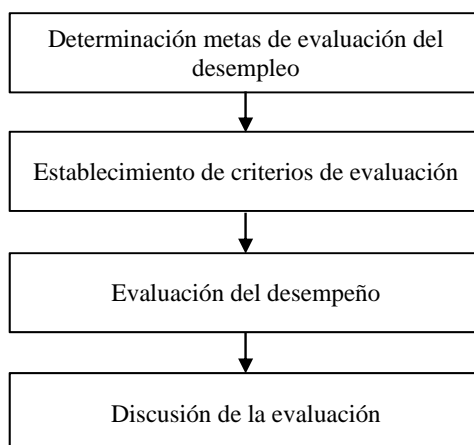


Figura 51. Etapas del proceso de análisis y diseño de puestos.

Elaboración: autores de esta tesis.

Las principales técnicas de evaluación que permiten calibrar el desempeño del trabajador en aspectos como las competencias, la cantidad, calidad y rapidez de trabajo son:

- a. Estándares laborales: método de evaluación que coteja el desempeño de cada trabajador con un patrón o estándar definido con anticipación o con un grado deseable de producción.
- b. Escalas: enuncia sucesivamente una serie de cualidades y un nivel de desempeño para cada una de las cualidades.
- c. Calificación basada en el comportamiento: une diversos componentes de la escala clásica de calificaciones y los sucesos ocurrencias críticos; se describe la conducta de un empleado en un puesto determinado de trabajo.
- d. Basado en resultados: se basa en el establecimiento de objetivos que conviene entre el superior un subordinado, los objetivos deben ser alcanzados en un periodo de evaluación.
- e. La retroalimentación de 360 grados: este método de evaluación contempla la información procedente tanto de categorías múltiples del interior de la organización como las fuentes externas.

8.2.3.3 Desarrollo de recursos humanos

8.2.3.3.1 Capacitación

Consideramos dos aspectos fundamentales: la capacitación y el desarrollo.

- a. Capacitación, como el desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas, operativas y administrativas para todo el personal de la empresa, con la finalidad de desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo asignado.
- b. Desarrollo, se entiende a todos aquellos programas con una formación integral dirigidos de manera particular a los niveles de mando medio y superior de la organización, con un enfoque a largo plazo, que permita a los ejecutivos educarlos de manera alineada a la visión y objetivos de la organización.

La capacitación y el desarrollo de los empleados permitirá contribuir a alcanzar los objetivos del área, así como de la organización, permitirá mejoras en la productividad y de otro lado en cuanto al empleado le ayudará a desarrollar más y mayores habilidades, competencias y conocimientos que les permita tener un valor adicional y tener mayores oportunidades tanto en la interna de la empresa como en el mercado laboral.

El proceso de capacitación deberá considerar las siguientes etapas:

1. Levantamiento de necesidades de capacitación, orientadas a los grandes objetivos de la organización y debe ser realizada por el encargado de recursos humanos en coordinación con el encargado de cada área.
2. Análisis y prioridad de necesidades de capacitación, realizada por el responsable de recursos humanos en coordinación con el encargado de cada área, teniendo en cuenta el presupuesto asignado y aprobado por la organización.
3. Elaboración del plan anual de capacitación, que es el resultado del análisis y la prioridad de las necesidades de capacitación.
4. Ejecución del plan anual de capacitación, a través de la realización de los cursos aprobados para la capacitación del personal durante el período.
5. Evaluación del plan anual de capacitación, que permita conocer que tan eficiente han sido los resultados de la ejecución de las capacitaciones, que tanto han avanzado o mejorado los colaboradores con relación a los

resultados del período anterior y principalmente que se vea reflejado en la mejora o perfeccionamiento, productividad en el desempeño de las labores y en los aportes a la organización.

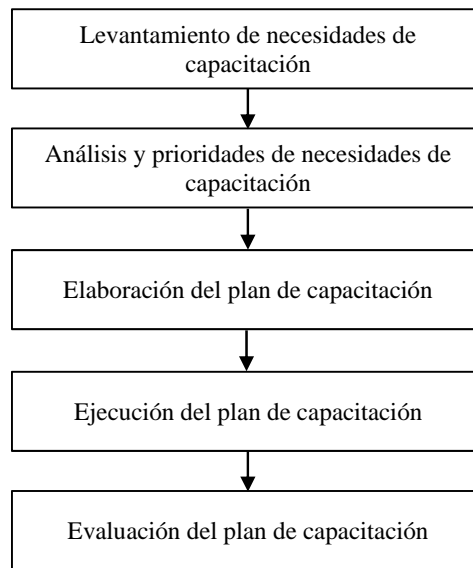


Figura 52. Etapas del proceso de capacitación.

Elaboración: autores de esta tesis.

Según Mondy (2010) respecto a la medición de los resultados nos dice que se hará tomando en consideración:

- a. La opinión de los participantes, que permita conocer su satisfacción con relación a los cursos desarrollados.
- b. Alcance del aprendizaje, que permita conocer con exactitud que tanto han aprendido los participantes.
- c. Cambios en el comportamiento de los colaboradores que deben reflejar mejora en su comportamiento.
- d. Logro de los objetivos de la capacitación y desarrollo que deben tener realmente un efecto sobre el desempeño y que puedan ser medibles o cuantificables.

8.2.3.3.2 Planeación de carrera

Werther y Davis (2014) consideran que una adecuada planeación de la carrera debe lograr cuatro aspectos importantes: identificar el potencial de la persona, retener el talento clave en la organización, incrementar la satisfacción laboral (lo que

consecuentemente disminuirá la tasa de rotación) y satisfacer las necesidades de personal de la empresa.

Conforme se advierte en los párrafos anteriores, Cementos Pacasmayo no ha implementado una política de carrera laboral. Considerando ello, creemos necesario que la empresa tiene que adoptar criterios para la planificación del programa de carreras, los mismos que deberán estar acorde con la planificación y diseño de puestos que se gestione; permitiendo que la empresa dote al empleado de las herramientas necesarias que promuevan su especialización y conocimiento para asegurar su más alta productividad, rendimiento y desarrollo, así como para identificar el potencial y retener el recurso humano clave que pueda cubrir las brechas existentes de personal.

En tal sentido, para la implementación del sistema de carrera se propone en primera instancia, considerar las siguientes etapas:

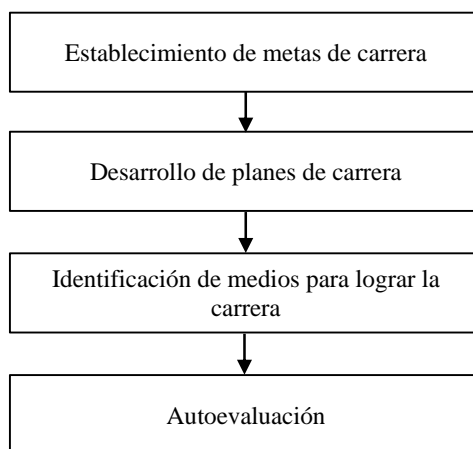


Figura 53. Etapas del proceso de carrera.

Elaboración: autores de esta tesis.

Esta esquematización parte del establecimiento de las metas de carrera, en el que la empresa debería definir el propósito a alcanzar con el sistema; asimismo desarrollar el plan en virtud a la evaluación de factores, tales como la cantidad de puestos a cubrir en los próximos años, o la cantidad de contrataciones temporales, entre otros; identificar los medios para lograr la carrera y finalmente la evaluación del proceso.

Seguidamente, la empresa determinará el criterio base a utilizar, entre los siguientes propuestos:

- a. Criterio de promoción: debe ser en virtud de la productividad, es decir, bajo este análisis se medirá la eficacia y eficiencia del colaborador mediante índices que midan sus resultados, sin importar el tiempo de servicio o el

periodo de permanencia en un cargo determinado. Asimismo, no existirían restricciones respecto del tiempo de permanencia en el puesto ganado mediante el sistema de carrera, es decir, el empleado podrá concursar a una nueva vacante sin tener que esperar a cumplir un periodo determinado en la primera posición ganada.

- b. Criterio de ingreso: el sistema de carrera deberá ser cerrado, es decir, estará condicionado a la disponibilidad de plazas existentes en el periodo; asimismo la carrera no necesariamente se iniciaría en el mínimo nivel jerárquico de la estructura, el empleado podría participar independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentra.

Luego de definir el criterio, la empresa deberá definir la estructura a llevarse a cabo. Para ello, se propone que la estructura de la carrera sea de tipo red, con lo cual, el empleado tendrá opciones distintas para cada posición de la empresa, inclusive la posibilidad de concursar a puestos de gerencia, siendo esto así, los movimientos de esta estructura estarían definidos conforme se señala en la figura 54.

Vertical	Lateral	Diagonal
<ul style="list-style-type: none"> •Búsqueda de especialización del conocimiento. •El colaborador se moviliza de un nivel de carrera determinado al nivel inmediato superior asumiendo funciones de mayor complejidad y responsabilidad. •Dentro de una misma línea de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Búsqueda de diversidad del conocimiento. •El colaborador se moviliza de un nivel de carrera a otro equivalente en una línea de servicio diferente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Búsqueda de la diversidad del conocimiento. •El colaborador se moviliza desde un nivel de carrera a otro inmediato superior en una línea de servicio distinta.

Figura 54. Tipos de movimiento de estructura en red.

Elaboración: autores de esta tesis.

Finalmente, para la medición del programa de carreras implementado, se propone que se establezca los siguientes indicadores:

- a. Antes del lanzamiento del programa de sistema de carrera: se debe obtener los tres indicadores siguientes: porcentaje de trabajadores en el nivel operativo; porcentaje de trabajadores en el nivel mando medio; y porcentaje de trabajadores en el nivel gerencial.
- b. Durante el desarrollo del programa de sistema de carrera: se debe calcular los tres indicadores siguientes: promedio de candidatos por vacante para el nivel

operario; promedio de candidatos por vacante para el nivel mando medio; y promedio de candidatos por vacante para el nivel gerencial,

- c. Para la medición de los resultados del programa de sistema de carrera: se debe determinar los seis indicadores siguientes: porcentaje anual de trabajadores ascendidos de nivel operario; porcentaje anual de trabajadores ascendidos de nivel mando medio; porcentaje anual de trabajadores ascendidos de nivel gerencial; promedio de satisfacción de los trabajadores del nivel operario en relación al programa de carrera ofrecido por la empresa; promedio de satisfacción de los trabajadores del nivel mando medio en relación al programa de carrera ofrecido por la empresa; y promedio de satisfacción de los trabajadores del nivel gerencial en relación al programa de carrera ofrecido por la empresa.

Lo que se espera con la aplicación del sistema de carrera laboral es dotar al empleado de las herramientas necesarias que promuevan su especialización y conocimiento para asegurar su más alta productividad, rendimiento y desarrollo dentro de la empresa, así como el identificar el potencial del recurso humano clave que pueda cubrir las brechas existentes de personal, siendo ello una herramienta de retención y satisfacción personal lo suficientemente eficaz para alcanzar los objetivos de la gestión de personal (Chiavenato, 2017).

8.2.3.4 Remuneraciones y prestaciones

Dolan (2003) declara que las remuneraciones y prestaciones son las que recibe el trabajador después de haber puesto a disposición su fuerza laboral hacia el empleador. En el Perú solo existen normas laborales en lo concerniente al sueldo mínimo vital, beneficios sociales y otros beneficios que perciben los trabajadores por ley incluida las prestaciones de salud, en el sector privado no existe una norma legal donde estipulan los sueldos por niveles jerárquicos, sin embargo, el empleador puede establecer bandas salariales por niveles de puestos y cualquier diferenciación debería ser demostrada objetivamente.

El área de compensaciones es la encargada de realizar las estructuras remunerativas de los trabajadores, incluido los descuentos, aportaciones de ley y otras prestaciones de salud. La parte remunerativa es esencial para el pago de beneficios

sociales estipulados por ley, así como por políticas de la empresa. El proceso de remuneraciones y prestaciones considera las siguientes etapas:

1. Elaboración del contrato de trabajo: donde se fija la remuneración a percibir por el trabajador a cambio de la prestación de su servicio.
2. Generación de la planilla de remuneraciones: para su elaboración se estipula los sueldos y salarios, asignación familiar, horas extras, los descuentos y aportaciones de ley.
3. Pago de remuneraciones: se efectúa el desembolso de la remuneración a cada empleado según su categoría.
4. Cálculo y pago de beneficios sociales: se efectúa el cálculo y el desembolso de gratificación, vacaciones y la compensación por tiempo de servicio (CTS).
5. Pago de utilidades y otros beneficios: se considera el pago de subsidios, pago de utilidades, licencias, etcétera.
6. Entrega de la boleta de pago.

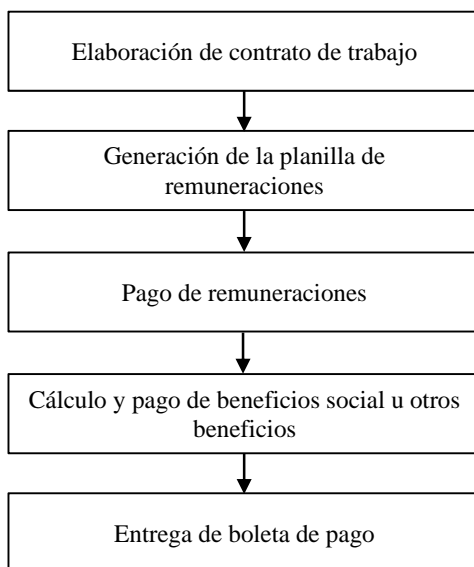


Figura 55. Etapas del proceso de remuneración y prestaciones.

Elaboración: autores de esta tesis.

El área de compensaciones debe ser el responsable para dar a conocer el paquete de remuneraciones y prestaciones que ofrece la empresa, sin embargo, en el proceso de selección la persona calificada para el puesto ya tiene conocimiento sobre la remuneración mensual que ofrece la empresa contratante (Chiavenato, 2017).

Las técnicas a utilizar para determinar las remuneraciones y prestaciones de salud son las siguientes:

- a) Jerarquización de puestos considerando el grado de responsabilidad, importancia y condiciones de trabajo.
- b) Utilización de escalas salariales por niveles de puestos.
- c) Elección del trabajador sobre el tipo de seguro al cual quiere acogerse, incluye los descuentos de ley.
- d) Incremento de haberes producto de la evaluación de desempeño para todos los trabajadores (empleados y obreros).

8.2.3.5 Relaciones laborales

Son las actividades relacionadas con el trato y el movimiento de los trabajadores dentro de una empresa que promueven la transparencia en el aspecto laboral, generando confianza y seguridad en sus colaboradores para que desarrollen sus labores con normalidad y eficiencia, dentro de un clima de paz y bienestar social y cuya contribución debe reflejarse finalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Se deberían establecer seis aspectos relacionados con este proceso: contratos y convenios de trabajo, normas de conducta laboral, conflictos laborales, sindicatos, negociación colectiva y cese del personal.

1. Contratos y convenios: a través de los cuales se busca la formalidad, legalidad, confianza y transparencia en las relaciones internas con los trabajadores, permitiendo que conozcan sus derechos y deberes en el desempeño de sus labores dentro de lo que establece la legislación laboral vigente.
2. Normas de conducta laboral: se establece a través del reglamento interno de trabajo, códigos de conducta o procedimientos internos establecidos por la organización y que deben ser de observancia y cumplimiento obligatorio por parte de los empleados a fin de evitar amonestaciones y sanciones que puedan llevar al despido laboral.
3. Conflictos laborales: considerada como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses contrarios o antagónicos que surgen entre los empleados

y la organización. Es parte de la vida de las empresas y es importante encontrar su solución.

4. Sindicatos: creados para defender los intereses de los empleados relacionados con el quehacer laboral dentro de la organización en mérito a su relación contractual y frente a aquello que consideran no se ajusta a sus pretensiones, expectativas u ofrecimientos hechos por la organización.
5. Negociación colectiva de trabajo: realizada por el sindicato y los responsables designados por la organización para para arribar a acuerdos que permita satisfacer a ambas partes y lograr reestablecer el clima laboral de orden, paz y bienestar social.
6. Cese del personal: es el término del vínculo laboral con el trabajador ya sea por renuncia voluntaria, por haber concluido el contrato de trabajo o por aplicación de las normas laborales vigentes para el caso de cese por tiempo de servicios o por la edad.

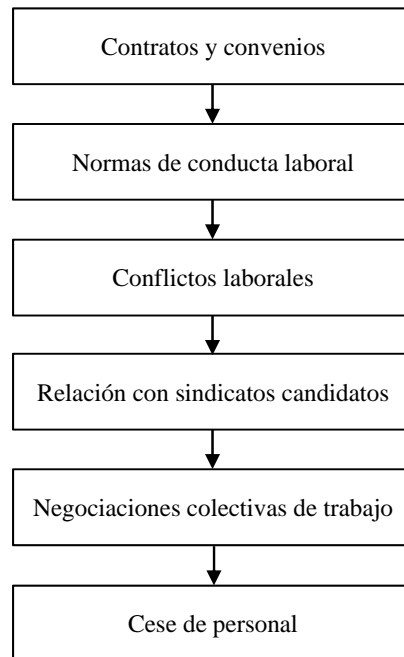


Figura 56. Etapas del proceso de relaciones laborales.

Elaboración: autores de esta tesis.

Mondy (2010) considera algunas técnicas que permiten lograr una negociación adecuada para las partes: a) lo que se debe hacer: buscar más de lo que se planea recibir; negociar en privado, nunca en público; permitir que su adversario gane en

algunos puntos; comenzar primero con los puntos fáciles; cuando se detenga las negociaciones, destaque el progreso que ya se ha alcanzado, pasea a otro punto, o haga contraofertas; b) lo que no se debe hacer: nunca comenzar el proceso ofreciendo el límite, el adversario siempre buscará más; no explore posibilidades que usted no desea que se conviertan en realidades; jamás exprese un rotundo “no” a menos que esté seguro del apoyo de su organización; por ningún motivo traicione la confianza que deposita en usted el otro negociador; impida que su adversario recurra a funcionarios de mayor jerarquía que usted; desanime la participación de personas no experimentadas, un novato puede provocar un problema con facilidad.

Según Chiavenato (2017) se torna relevante la capacitación de los ejecutivos o funcionarios designados para llevar a cabo la negociación colectiva de trabajo de manera tal que permita arribar a acuerdos con el sindicato sin prescindir de aquellos aspectos que sean relevantes o estratégicos para la organización.

8.2.3.6 Bienestar laboral

Mejía-Gómez (2008) consideran que los programas y actividades de bienestar social cumplen un rol fundamental para que el capital humano se encuentre motivado para el desempeño de sus labores, para ello las organizaciones deben contar con un presupuesto disponible para la ejecución de la misma. El alcance comprende a los trabajadores y sus familias para mejorar la calidad de vida con la implementación de las diversas actividades.

Los programas y actividades de bienestar social comprenden la elaboración de políticas y procedimientos, asesoría y soporte, programas de mejora de calidad de vida, préstamos al personal, actividades recreativas y deportivas dirigidas al personal, exámenes médicos ocupacionales y prestaciones de salud.

El proceso de bienestar social del personal debería considerar las siguientes etapas:

1. Elaboración de políticas: determinación del alcance y las pautas a seguir en el desarrollo de las actividades enfocadas al bienestar físico, mental y social.
2. Administración de seguros: se gestiona los seguros: EsSalud, seguro de riesgo, seguro de vida y EPS.
3. Asesoramiento y soporte: consejos referentes a exámenes médicos, préstamos personales y subsidios.

4. Mejoramiento de la calidad de vida: realización de programas como actividades integradoras y esparcimiento (olimpiadas, gimnasio, fiesta de navidad, talleres vacacionales, vales de combustible, etcétera).

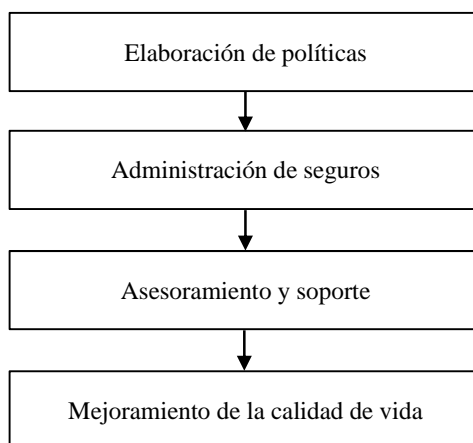


Figura 57. Etapas del proceso de bienestar laboral.

Elaboración: autores de esta tesis.

Para poder cumplir con cada una de las etapas es importante contar con políticas y procedimientos donde indique las pautas a seguir de cumplimiento obligatorio. El área de bienestar social en su condición de asesor debe dar a conocer los programas y actividades que ofrece la empresa.

Las técnicas a utilizar para en el proceso de bienestar social del personal son las siguientes:

- a) Encuesta de satisfacción hacia los colaboradores para determinados en grado de satisfacción de las actividades y programas de bienestar social
- b) Reuniones con las líneas de mando antes de desarrollar las actividades con la finalidad de comprometernos para la participación masiva del personal a su cargo.
- c) Reconocer a los trabajadores en base a productividad, comportamiento y disciplina.
- d) Porcentaje de enfermedades ocupacionales producto de los exámenes médicos.

8.2.4 Resultados del sistema

La aplicación del sistema de la propuesta da lugar a un conjunto de resultados que afectan directamente a la organización y otro relacionado al capital humano que laboran en ella (Ivancevich 2012).

1. Los resultados de la organización con una adecuada gestión de recursos humanos traen consigo los siguientes eventos:
 - a) Cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa en un tiempo determinado.
 - b) Incremento de la productividad de la empresa en cantidades y calidad de los productos elaborados, así como también la calidad de los servicios prestados en la empresa.
 - c) Contratar al personal idóneo, calificado y comprometido con la organización.
 - d) Evitar la desnaturalización de los contratos de trabajo en sus diversas modalidades.
 - e) Instaurar la disciplina laboral con la aplicación de los instrumentos de gestión (reglamento interno de trabajo y código de conducta).
 - f) Implementar un plan de remuneraciones por jerarquización de puestos de manera equitativa.
 - g) Contribuir a la mejora en la rotación del personal.
2. En lo referente al capital humano, la correcta gestión de los procesos de recursos humanos se traduce en resultados que afectan a los trabajadores de manera individual o grupal, dichos eventos se traducen en:
 - a) Mejorar los niveles de desempeño y rendimiento en las tareas asignadas.
 - b) Reducir los niveles de estrés, frustración e insatisfacción.
 - c) Formación y preparación de los trabajadores que trae consigo ciertos beneficios (incremento salarial, promociones, planes de carrera, etcétera).
 - d) Mejoras en el clima laboral con el acompañamiento de las jefaturas de áreas.
 - e) Trabajadores motivados que influyen en la mejora de las actitudes y estados emocionales.

- f) Mayor compromiso con la organización, que impactan en los valores y cultura de la empresa.
- g) Mayor participación en el funcionamiento de la empresa con proyectos e ideas innovadoras.

8.2.5 Evaluación del sistema

González y Elena (2006) plantean que cuando se establece un modelo de dirección de recursos humanos es importante considerar la retroalimentación, la cual nos brindará información exacta e importante sobre los resultados obtenidos, como consecuencia de las acciones llevadas a cabo por todos los componentes del modelo propuesto y consecuentemente nos permitirá realizar oportunamente las correcciones de las desviaciones con relación a los objetivos previstos.

La evaluación de los resultados del sistema puede realizarse a través de auditorías a la gestión de la dirección de recursos humanos, lo cual conlleva realizar un análisis detallado de las diferencias o incorrecciones que se puedan detectar. Veamos:

- a. El primer análisis de evaluación a considerar es el relacionado al cumplimiento de los objetivos propuestos y determinar si la interrelación de todas las áreas involucradas en el proceso se ha desarrollado de manera integral con las demás áreas funcionales de la organización, para dicho fin.
- b. Considerando que el sistema es estratégico se debe evaluar si los resultados de la ejecución del modelo se adecuan a los planes y políticas que forman parte de la estrategia organizacional.
- c. Teniendo en cuenta la calidad de contingente del modelo es importante evaluar la capacidad de adaptación y respuesta que tenga la organización frente a las contingencias internas y externas, que puedan presentarse.
- d. Otro aspecto importante a considerar es un análisis de costo-beneficio de los resultados de la aplicación del modelo y de las actividades realizadas en cada uno de los componentes del sistema.

Conclusión preliminar

La propuesta del sistema de gestión de recursos humanos se consideró algunas etapas de los procesos de recursos humanos de Cementos Pacasmayo, se incorporó algunas características de los modelos descritos en el marco conceptual, se acoplaron a la

propuesta actividades en base a los resultados cualitativos obtenidos de las entrevistas a los expertos y los resultados cuantitativos obtenidos del cuestionario. Además, en el diseño del sistema se consideraron las siguientes perspectivas: sistémica, estratégica, contingente y de diagnóstico.

Capítulo IX: Análisis costo/beneficio

En este capítulo hemos elaborado un análisis costo/beneficio, el cual constituye un instrumento para determinar los beneficios cualitativos y cuantitativos, que nos analizar si la propuesta del sistema de gestión de recursos humanos es viable para Cementos Pacasmayo.

Después de haber realizado un análisis exhaustivo se concluyó que la propuesta del sistema de gestión de recursos humanos (SGRH) traerá consigo los siguientes beneficios como parte de la mejora continua.

1. Implementación de los procesos de planificación y planeación de carrera, así como realizar mejoras en los procesos existentes para conseguir una gestión de recursos humanos más eficiente.
2. Ahorro de tiempo y esfuerzo en los procesos de recursos humanos para incrementar la productividad de la organización.
3. Para las líneas de mando, contar con información en línea y veraz para la toma de decisiones relacionado al factor humano.
4. Constituye la base para el crecimiento y perfeccionamiento alineados a los objetivos de la organización.
5. Integración, interrelación y estandarización de los procesos, funciones y responsabilidades de los trabajadores en todas las áreas de la empresa.
6. La mejora de los procesos existentes con la propuesta del sistema de gestión de recursos humanos traerá consigo resultados económicos, financieros y optimización de los procesos.

9.1 Beneficios económicos

Los beneficios económicos están relacionados entre los procesos actuales y la propuesta del sistema de gestión de recursos humanos. Con la propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos se optimizaría los procesos para ser más eficientes a nivel de empresa y trabajadores. En la tabla 8, se observa un ahorro de S/. 14,856 comparando los procesos actuales con la propuesta sin considerar las variables de cada proceso.

El proceso que generaría un mayor ahorro sería relaciones laborales con S/. 629,000 debido a que los procesos son manuales en lo que respecta a medidas disciplinarias y elaboración de contratos según modalidad.

En el año se generaría un ahorro de S/. 891,597 teniendo en cuenta las variables y unidades de medida de cada proceso.

Tabla 8. Beneficios entre los procesos actuales y la propuesta de un SGRH

Procesos	Proceso actual				Sistema de gestión de recursos humanos				Beneficio: ingreso (+) / pérdida (-)	Comentarios
	Tiempo	UM	Costo no unitario	Costo total	Tiempo	UM	Costo no unitario	Costo total		
Reclutamiento	7	día	S/150	S/1,050	3	día	S/150	450	S/600	Costo de ahorro en reclutamiento
Selección	15	día	S/150	S/2,250	7	día	S/150	1,050	S/1,200	Costo de ahorro en selección
Evaluación de desempeño	1,070	hora	S/25	S/26,750	703	hora	S/25	17,575	S/9,175	Costo de ahorro en evaluación de desempeño
Diseño de puestos (DDP)	28	hora	S/150	S/4,200	15	hora	S/150	2,250	S/1,950	Costo de ahorro en descripción de puesto
Remuneraciones (planillas)	10	día	S/150	S/1,500	4	día	S/150	600	S/900	Costo de ahorro mensual en elaboración planilla
Control de asistencia	26	hora	S/19	S/488	2	hora	S/19	38	S/450	Costo de ahorro mensual de bajar las marcas.
Relaciones laborales	10	día	S/150	S/1,500	7	día	S/150	1,050	S/450	Costo ahorro en medidas disciplinarias y contratos
Capacitación virtual	2	hora	S/19	S/38	1	hora	S/19	19	S/19	Costo de ahorro en capacitación virtual
Elaboración de reportes	8	hora	S/19	S/150	1	hora	S/19	19	S/131	Costo de ahorro en elaboración de reportes
Encuesta de satisfacción	1	hora	S/19	S/19	1	hora	S/19	19	S/0	
Indicadores de gestión	-		-	-	1	hora	S/19	19	-S/19	Costo de ahorro en indicadores de gestión
Totales									S/. 14,856	

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 9. Beneficios económicos del SGRH

Procesos	Beneficio: ingreso (+) / perdida (-)	Requerimiento	UM	Beneficio total al año	Comentarios
Reclutamiento	S/600	50	tra*	S/30,000	Ahorro Contratación de 50 trabajadores
Selección	S/1,200	50	tra	S/60,000	Ahorro Contratación de 50 trabajadores
Evaluación de desempeño	S/92	367	tra	S/33,672	Ahorro por 367 trabajadores a un costo unitario de S/ 92
Diseño de puestos (DDP)	S/1,950	15	hora	S/29,250	Ahorro por mejora en los DDPs
Remuneraciones (planillas)	S/2,700	12	mes	S/32,400	Ahorro en los 12 meses al año considerando 3 analistas
Control de asistencia	S/1,350	12	mes	S/16,200	Ahorro en los 12 meses al año considerando 3 analistas
Relaciones Laborales	S/45,000	12	mes	S/540,000	Ahorro en medidas disciplinarias considerando 100 trabajadores.
Capacitación virtual	S/6,881	12	mes	S/82,575	Ahorro por capacitación virtual
Elaboración de reportes	S/6,563	12	mes	S/78,750	Ahorro en elaboración de reportes (50 trabajadores)
Encuesta de satisfacción	S/0	0	hora	S/0	
Indicadores de gestión	-S/19	600	hora	-S/11,250	Ahorro 12 horas al año, 50 (ejecutivos y jefaturas)
Totales	S/66,317			S/891,597	

Elaboración: autores de esta tesis. (* tra: trabajador)

Impacto del ahorro anual en los estados financieros.

Tabla 10. Estado de resultados Cementos Pacasmayo

<u>Estado de resultados Cementos Pacasmayo S.A.A.</u>					
<u>En miles de nuevos soles</u>					
<u>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018</u>					
	<u>Sin SGRH</u>		<u>Con SGRH</u>		
	<u>Proyectado 2018</u>				
	<u>2,018</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>2,018</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Variación</u>
Ingreso de actividades ordinarias	800,000	100.0%	800,000	100.0%	
Costo de ventas	-450,000	-56.3%	-450,000	-56.3%	
	<hr/>		<hr/>		
Margen Comercial	350,000	43.8%	350,000	43.8%	
	<hr/>		<hr/>		
Gastos de administración	-150,000	-18.8%	-149,108	-18.6%	892
Gastos de ventas	-9,000	-1.1%	-9,000	-1.1%	
Otros ingresos operativos (neto)	5,000	0.6%	5,000	0.6%	
	<hr/>		<hr/>		
Margen Operativo	196,000	24.5%	196,892	24.6%	
	<hr/>		<hr/>		
Ingresos financieros	4,800	0.6%	4,800	0.6%	
Gastos financieros	-80,000	-10.0%	-80,000	-10.0%	
Valor de la participación en subsidiaria	-10,000	-1.3%	-10,000	-1.3%	
Diferencias de Cambio neto	2,000	0.3%	2,000	0.3%	
	<hr/>		<hr/>		
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	112,800	14.1%	113,692	14.2%	
	<hr/>		<hr/>		
Impuesto a las ganancias corriente	-30,000	-3.8%	-30,263	-3.8%	-263
Impuesto a las ganancias diferido	50,000	6.3%	50,000	6.3%	
	<hr/>		<hr/>		
Utilidad neta del ejercicio	132,800	16.6%	133,429	16.7%	629

Nota: adaptado de “Valores financieros de Cementos Pacasmayo”, Bolsa de valores de Lima, 2018.

El ahorro de S/. 891,597 anual en los procesos impacta en los gastos administrativos. El ahorro anual generaría un incremento en el pago del impuesto renta a SUNAT en S/. 263,000. Con la propuesta de implementación del sistema de gestión de recursos humanos la utilidad neta anual sería de S/ 133,429 versus S/. 132,800 sin considerar la propuesta.

El ahorro anual en la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos sería de S/. 629,000 neto del pago del impuesto a la renta SUNAT.

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

- En el sistema se consideró algunas etapas de los procesos de recursos humanos de Cementos Pacasmayo, se incorporó algunas características de los modelos descritos en el marco conceptual, se acoplaron a la propuesta actividades en base a los resultados cualitativos obtenidos de las entrevistas a los expertos y los resultados cuantitativos obtenidos del cuestionario. Además, en el diseño del sistema se consideraron las siguientes perspectivas: sistémica, estratégica, contingente y de diagnóstico.
- En el análisis realizado de los procesos de recursos humanos de Cementos Pacasmayo se pudo identificar los principales puntos: no se aplica de manera adecuada una planeación; no se establecen metas de evaluación del desempeño; no se considera métricas de evaluación de la capacitación; no cuenta con el proceso de planeación de carrera; no se definen escalas salariales por niveles de puestos; no se desarrollan capacitaciones para el manejo de conflictos; no se definen políticas de bienestar físico, mental y social; el resultado de la gestión de recursos humanos debería aumentar su contribución en los objetivos de la organización; y la ejecución de la gestión de recursos humanos debería alinearse con mayor énfasis a las estrategias de la empresa.
- En la revisión de los procesos que conforman los modelos de gestión de recursos humanos se pudo identificar la finalidad, etapas, métodos y técnicas actuales de cada uno de los procesos definidos por los autores Alles, Dessler, Dolan, Ivancevich, Mondy, Maristany, Mejía-Gómez, Chiavenato y Wether y Davis.
- La definición del sistema de gestión de recursos humanos tiene como propósito mejorar la gestión a través de los siguientes elementos: procesos integrados, interrelacionados y estandarizados; contingencias internas y externas; el resultado

enfocado al logro de los objetivos tanto de la organización como de los recursos humanos; y la evaluación del resultado a través de auditoria de los objetivos de la organización y el área de recursos humanos, la adaptación a las contingencias y el análisis de costo/beneficio de las actividades.

- En el análisis costo/beneficio se determinó la contribución de la propuesta del sistema de recursos humanos ascendente a 892 mil soles anuales. Asimismo, la propuesta generará beneficios tanto para los trabajadores como para la organización.

10.2 Recomendaciones

- En los procesos de recursos humanos en Cementos Pacasmayo se debe considerar planeación de recursos humanos; incluir técnicas para determinar las descripción y especificaciones de los puestos; se debería establecer metas específicas de evaluación y técnicas de evaluación basadas en el logro de resultados; se debería considerarse métricas de evaluación de la capacitación; se debería establecer el proceso de planeación de carrera; se debería considerarse las escalas salariales por niveles de puestos; se debería desarrollar una capacitación para el manejo de conflictos; deben definirse políticas referentes al bienestar laboral; el resultado de la gestión de recursos humanos debería reflejar la contribución en los objetivos de la organización; y se sugiere que la ejecución de la gestión de recursos humanos se alinea a las estrategias de la empresa.
- La propuesta del sistema de gestión de recursos humanos debe ser aplicada en la empresa Cementos Pacasmayo, que daría lugar a un conjunto de beneficios a la organización y al capital humano que laboran en ella.
- La gestión de recursos humanos de Cementos Pacasmayo debería iniciar con objetivos estratégicos propios del área, con la finalidad de identificar las dependencias de las políticas, objetivos y planes de la empresa en conjunto.
- Los objetivos de la gestión de recursos humanos deberían ser alcanzados por medio de la aplicación de un conjunto de actividades incluidas en las distintas funciones donde participa el personal de la empresa. Estas funciones se deben realizar en los niveles directivo o gerencial, estrategia y operativo.
- En la propuesta se considera la evaluación del sistema como un elemento, a través del cual se obtendrá información precisa para determinar si los objetivos de la

gestión de recursos humanos se alcanzaran o no. Ante, un escenario negativo, se debería efectuar acciones pertinentes para subsanar la desviación de los objetivos planeados.

Lista de tablas

- Tabla 1. Matriz de intereses nacionales
- Tabla 2. Índices de preparación tecnológica en el Perú
- Tabla 3. Matriz MEFE - Cementos Pacasmayo
- Tabla 4. Composición del capital social
- Tabla 5. Matriz MEFI - Cementos Pacasmayo
- Tabla 6. Matriz FODA - Cementos Pacasmayo
- Tabla 7. Cantidad de empleados en Cementos Pacasmayo
- Tabla 8. Beneficios entre los procesos actuales y la propuesta de un SGRH
- Tabla 9: Beneficios económico del SGRH
- Tabla 10. Estado de resultados Cementos Pacasmayo
- Tabla 11. Cantidad de trabajadores por género y procedencia
- Tabla 12. Cantidad de trabajadores por procedencia
- Tabla 13. Cantidad de puestos no cubierto años 2014 al 2018
- Tabla 14. Cantidad de puestos no cubierto años 2014 al 2018, por sede
- Tabla 15. Costo de reclutamiento y selección
- Tabla 16. Beneficios proceso actual frente procesos de SGRH (reclutamiento y selección)
- Tabla 17. Beneficio anual en implementar el SGRH (reclutamiento y selección)
- Tabla 18. Resultados de la evaluación del desempeño
- Tabla 19. Remuneraciones por categorías (soles)
- Tabla 20. Remuneraciones por niveles de categorías (soles)

Lista de figuras

- Figura 1. Cimientos de procesos de recursos humanos
- Figura 2. Etapas del proceso de análisis de puestos
- Figura 2. Etapas del proceso de análisis de puestos
- Figura 4. Etapas del proceso de evaluación del desempeño
- Figura 5. Principios de la política de gestión de movimiento de personal
- Figura 6. Proceso de capacitación y entrenamiento
- Figura 7. Etapas del proceso de relaciones laborales
- Figura 8. Modelo de Scarpello y Ledvinka
- Figura 9. Modelo de Heneman
- Figura 10. Modelo de Schuler y Huber
- Figura 11. Modelo de Peiró (AMIGO)
- Figura 12. Modelo de Dolan
- Figura 13. Modelo de Gómez-Mejía
- Figura 14. Modelo de Dessler
- Figura 15. Modelo de Mondy
- Figura 16. Modelo de Ivancevich
- Figura 17. Modelo de Werther y Davis
- Figura 18. Modelo de Cascio
- Figura 19. Modelo de Chiavenato.
- Figura 20. Inversión bruta fija 2009 - 2019*
- Figura 21. Variación porcentual del PBI
- Figura 22. Variación porcentual de demanda interna y consumo privado: 2008 - 2017
- Figura 23. Variación de la producción del sector construcción: 2008 - 2017
- Figura 24. Estimación de población y tasa de crecimiento. Basado en el reporte de crecimiento poblacional (1990 - 2050)
- Figura 25. Porcentaje de población rural y urbana en el Perú
- Figura 26. Conflictos socioambientales activos según actividad

Figura 27. Principales TIC en las empresas

Figura 28. Composición societaria del capital.

Figura 30. Colaboradores por categoría

Figura 31. Diseño de investigación

Figurara 32. Porcentaje de consideración de potencia al personal

Figurara 33. Porcentaje de consideración de contingencias externas

Figurara 34. Porcentaje de consideración de planeación

Figurara 35. Porcentaje de consideración de revisión de perfiles de puestos

Figurara 36. Porcentaje de consideración de utilización de criterios de selección

Figurara 37. Porcentaje de consideración de utilización de técnicas en el análisis de puestos

Figurara 38. Porcentaje de consideración de metas en la evaluación del desempeño

Figurara 39. Porcentaje de consideración de uso de técnicas en la evaluación del desempeño

Figurara 40. Porcentaje de consideración de mestas en el desarrollo de carrera

Figurara 41. Porcentaje de consideración escala salarial por niveles

Figurara 42. Porcentaje de consideración capacitaciones de conflictos laborales

Figurara 43. Porcentaje de consideración de políticas para el bienestar laboral

Figurara 44. Porcentaje de contribución de GRH con los objetivos de la empresa

Figurara 45. Porcentaje de ejecución de GRH alineada con las estrategias consideración

Figura 46. Propuesta de sistema de gestión de recursos humanos

Figura 47. Etapas del proceso de planificación de recursos humanos

Figura 48. Etapas del proceso de reclutamiento de recursos humanos

Figura 49. Etapas del proceso de selección de recursos humanos

Figura 50. Etapas del proceso de análisis y diseño de puestos

Figura 51. Etapas del proceso de evaluación del desempeño

Figura 52. Etapas de la capacitación

Figura 53. Etapas del proceso de carrera laboral

Figura 54. Tipos de movimiento de estructura en red

Figura 55. Etapas del proceso de remuneración y prestaciones

Figura 56. Etapas del proceso de relaciones laborales

Figura 57. Etapas del proceso de bienestar laboral

Figura 58. Cantidad de trabajadores por categorías.

Figura 59. Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección.

Figura 60. Procedimiento propuesto del proceso de reclutamiento.

Figura 61. Procedimiento propuesto del proceso de selección.

Figura 62. Diagrama de flujo del procedimiento de creación y/o actualización del DDP.

Figura 63. Ficha de descripción del puesto Coordinador de Gestión Humana.

Figura 64. Tiempo de fallas de horno vertical.

Figura 65. Per cápita de tonelada de cemento.

Figura 66. Rango de edad de los colaboradores, año 2017.

Figura 67. Tipo de contrato de los colaboradores, año 2017.

Figura 68. Organigrama de la Gerencia de Gestión Humana de Cementos Pacasmayo S.A.A.

Bibliografía

- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado* (1era. Edición). Lima: Esan ediciones.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3era. Edición). Argentina: Ediciones Grania S.A.
- Besseyre Des Horst, C.H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. París: Les Editions d'Organizations.
- Barley, S., Kunda, G., (1995). *Desing and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse*.
- Calderón, G., Montes, A., & Tobón, M. (2004). *Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales*, Colombia. Revista Universidad EAFIT, Vol. 40. No. 136, pp. 9-25.
- Cascio, W. (2016). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits* (10th Edition). New York: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones* (10ma. Edición). México: McGraw-Hill.
- Corpes de Occidente (1995). *Estudios de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano*. Pereira: Corpes.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14va. Edición). México: Pearson Pretice Hall.
- Dessler Gary (2009). *Administración de recursos humanos* (11va. Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Dolan, S. (2007). *Gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3era. Edición). Madrid: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3era. Edición). México: Pearson Educación de México S.A.

- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Dirección y gestión de recursos humanos* (8va. Edición). Madrid: Prentice Hall.
- Gonzales, L., De Elena, J. (1998). *Propuesta de un modelo de dirección y gestión de recursos humanos*.
- González, M., Olivares, S., Gonzales, N., Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano* (1era. Edición). México: Grupo Editorial Patria.
- Hartmann, F. (1983). *The Relations of Nations* (6th Edition). USA: Macmillan USA.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Fossun, J.A. y Dyer, L.D. (1989). *Personne//Human resource management*.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición). México: McGraw-Hill Education.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. (2012). *Human resources management* (12th. Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kothari, C. (2004). *Research methodology: methods and techniques* (2da. Edition). Nueva Delhi: New Age International Publishers.
- Maristany J. (2007). *Administración de recursos humanos* (2da. Edición). México: Pearson Educación.
- Milkovich, G., Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia* (6ta. Edición). Madrid: McGraw-Hill International.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11va. Edición). México: Pearson Educación.
- Morales, A. (2014). *Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de recursos humanos*.
- Pereda, S., Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias* (2da. Edición). Madrid: Editorial Arce S.A.
- Peiró, J.M. (1999). El modelo AMIGO: *Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Papeles del Psicólogo.
- Polanca, Y. (2013). *El proceso de administración de recursos humanos: el enfoque hacia los expatriados*.
- PricewaterhouseCoopers Publicaciones. PwC Colombia consultoría (2002). *Gestión del Talento Humano en Colombia*.

- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ma. Edición). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ruiz, E., Gago, L., García, C., López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (1era. Edición). Madrid: McGraw-Hill Education.
- Saldarriaga, J. (2013). *Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana*. Revista Estudios Gerenciales 29, pp. 110-117.
- Scarpello, V.G., Ledvinka, J. (1988). *Personne//Human resource managment: enviroments and funcfions*. Boston: Pws-Kent.
- Schuler, R.S. y Huber, V.L. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.
- Werther, W., Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas* (7ma. Edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Resumen

La gerencia de gestión humana de Cementos Pacasmayo busca que sus procesos estén alineados con los objetivos, políticas y estrategias de la empresa, siendo importante para ello el recurso humano. Sobre la base de los principales procesos de recursos humanos de la empresa, sumado los aspectos relevante tomados de los diferentes modelos de recursos humanos propuestos por autores, especialistas en la materia y, con información obtenida a través de encuestas al personal y entrevistas a expertos se formula la siguiente propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos, que considera: procesos integrados, interrelacionados y estandarizados; contingencias internas y externas; resultados organizacionales; la evaluación organizacional a través de auditorías, y el análisis costo/beneficio de las actividades. Los procesos propuestos consideran los siguientes elementos: implementación del proceso de planificación; reclutamiento y selección; análisis y diseño de puestos; capacitación; planeación de carrera; remuneraciones; relaciones laborales; y bienestar del personal. Los resultados de esta propuesta tendrán efectos tanto en la organización como en los recursos humanos propiamente dicho. Es importante considerar el aporte significativo del elemento de evaluación de la gestión de recursos humanos, como un factor que brindará información relevante para la organización en la toma de sus decisiones.

Palabras clave:

- Recursos humanos
- Objetivos estratégicos
- Contingencias
- Resultado organizacional
- Evaluación organizacional